

Kode>Nama Rumpun Ilmu\*:571/Manajemen

**USULAN  
PENELITIAN DOSEN PEMULA**



**ANALISIS PERAN INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DI UNIVERSITAS TERBUKA**

**Oleh:**

**Helmiatin, S.E, M.Si.  
0026047801  
Irmawaty, S.E, M.Si.  
0031057906**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
Maret 2013**

## HALAMAN PENGESAHAN

**Judul Kegiatan** : Analisis Peran Intellectual Capital Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Terbuka

**Peneliti / Pelaksana**

Nama Lengkap : HELMIATIN S.E, M.Si.

NIDN : 0026047801

Jabatan Fungsional :

Program Studi : Manajemen

Nomor HP : 081386562798

Surel (e-mail) : helmi@ut.ac.id

**Anggota Peneliti (1)**

Nama Lengkap : IRMAWATY S.E

NIDN : 0031057906

Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS TERBUKA

**Institusi Mitra (jika ada)**

Nama Institusi Mitra :

Alamat :

Penanggung Jawab :

**Tahun Pelaksanaan** : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

**Biaya Tahun Berjalan** : Rp. 15.000.000,00

**Biaya Keseluruhan** : Rp. 15.000.000,00



(Drs. Yun Iswanto, M.Si)

NIP/NIK 195801261987031002



Menyetujui,  
Ketua LPPM-UT

(Dra. Dewi Artati Padmo Putri, MA, Ph.D)

NIP/NIK 196107241987102001

Tangerang Selatan, 12 - 12 - 2013,

Ketua Peneliti,

(HELMIATIN S.E, M.Si.)

NIP/NIK 197804262002122003

## RINGKASAN

*Intellectual capital* (IC) merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang dimiliki oleh organisasi, kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha-usaha rutin perusahaan untuk memaksimalkan nilai-nilai dari *intellectual capital* yang dimiliki organisasi. Peranan IC sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dalam jangka panjang akan mempengaruhi kinerja organisasi, karena IC dapat digunakan organisasi untuk menciptakan kinerja yang diharapkan oleh organisasi, dan sebagai alat evaluasi kinerja karyawan untuk menciptakan karyawan yang *survive* terhadap kebutuhan organisasi ke depan.

Kinerja karyawan dapat diukur dengan banyak metode, artinya kinerja tidak hanya diukur berdasarkan keluaran secara kuantitatif semata. Namun juga dilihat dari prestasi kerja seorang karyawan. *Intellectual capital* sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan dan kemampuan yang dicapai karyawan. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah ingin diperoleh gambaran tentang peran *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan di Universitas Terbuka dan untuk mengidentifikasi apakah *intellectual capital* telah dipahami oleh karyawan sehingga dapat diketahui implementasinya bagi peningkatan kinerja.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konsep pengembangan dan pemahaman pentingnya modal intelektual dan dapat dijadikan informasi dasar untuk perbaikan dan pengembangan SDM di Universitas Terbuka. Analisis Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dengan PLS. Dimana di dalam analisis dengan menggunakan SEM PLS, terdiri dari *second order confirmatory factors analysis* (2ndCFA). Konstruk laten yang digunakan terdiri dari konstruk *first order* dan konstruk *second order*, yang dijabarkan dari variabel-variabel penelitian. PLS ini digunakan sebagai alat analisa dalam penelitian karena pendekatan PLS dapat digunakan untuk konfirmasi teori dan tujuan prediksi.

## DAFTAR ISI

SAMPUL

HALAMAN PENGESAHAN

DAFTAR ISI

RINGKASAN

BAB 1 PENDAHULUAN .....	5
1.1 Latar Belakang .....	5
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Pengertian intellectual capital.....	8
2.2 Dimensi Intellectual Capital .....	8
2.3 Kinerja Karyawan .....	12
2.4 Hasil Penelitian Terdahulu .....	14
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	18
3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual .....	18
3.2 Perumusan Hipotesa .....	19
3.3 Data dan Sumber Data .....	19
3.4 Metode Penarikan Sampel .....	19
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	19
3.6 Analisis SEM dengan PLS .....	20
BAB IV GAMBARAN UMUM DAN OBJEK PENELITIAN.....	24
4.1 Sejarah dan Perkembangan UT .....	24
4.2 Visi dan Misi UT.....	25
4.3 Profil UT .....	28
4.4 Pengolahan UT .....	31
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	34
5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	35
5.2 Karakteristik Responden.....	35
5.3 Hasil Analisis .....	35
5.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	45
DAFTAR PUSTAKA .....	51
LAMPIRAN .....	53



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis, ilmu pengetahuan pun mengalami perkembangan. Perkembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen telah membawa suatu perbedaaan dalam menawarkan solusi bagi organisasi bisnis untuk mencapai kesuksesan melalui pencapaian keunggulan kompetitif. Salah satu wujud perkembangan ilmu pengetahuan adalah lahirnya konsep *intellectual capital* (modal intelektual). Kesuksesan organisasi selalu terkait dengan adanya sharing pengetahuan baik tentang kebutuhan konsumen, produk baru, jasa, bahkan tentang kebijakan maupun prosedur dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa konsep manajemen modal intelektual maupun *knowledge management* (manajemen pengetahuan) bukan merupakan konsep baru. Hal yang baru adalah bahwa konsep manajemen modal intelektual dan manajemen pengetahuan telah menjadi suatu konsep yang umum diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju maupun negara sedang berkembang (Anatan, 2010).

Peranan *Intellectual Capital* (IC) semakin strategis, bahkan akhir-akhir ini memiliki peran kunci dalam upaya melakukan lompatan peningkatan nilai di berbagai organisasi. Hal ini disebabkan adanya kesadaran bahwa IC merupakan landasan bagi organisasi untuk unggul dan bertumbuh. Pada tahun 1990-an, perhatian terhadap praktik pengelolaan aset tidak berwujud (*intangible assets*) telah meningkat secara dramatis (Harrison dan Sullivan, 2000). Salah satu pendekatan yang digunakan dalam penilaian dan pengukuran aset tidak berwujud tersebut adalah *intellectual capital* yang telah menjadi fokus perhatian dalam berbagai bidang, baik manajemen, teknologi informasi, sosiologi, maupun akuntansi (Petty dan Guthrie, 2000; Sullivan dan Sullivan, 2000).

Peranan IC sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan dalam jangka panjang akan mempengaruhi kinerja organisasi, karena IC dapat digunakan organisasi untuk menciptakan kinerja yang diharapkan oleh organisasi, dan sebagai alat evaluasi kinerja karyawan untuk menciptakan karyawan yang *survive* terhadap kebutuhan organisasi ke depan.

Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan IC yang dimiliki. Maka setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung pada system yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran didalam meningkatkan organisasi. *Intellectual capital* yang optimal diharapkan akan mampu merefleksikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tanpa kinerja karyawan yang optimal mustahil kinerja perusahaan akan tercapai dengan baik. Oleh karena itu pihak manajemen harus bisa berupaya meningkatkan kinerja karyawan dengan membangun dan mengembangkan *intellectual capital*.

Walaupun *intellectual capital* dapat mendorong daya saing organisasi, namun sayang sekali di banyak organisasi sumber daya manusia masih jarang mendapat perhatian utama. Banyak para pemimpin organisasi kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh organisasi sebenarnya berasal dari *intellectual capital*, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin organisasi tidak melihat organisasinya sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan keterampilan yang unik, atau seperangkat keunikan dari aset usahanya yang dapat membedakan produk atau jasa dari para pesaingnya. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya membahas *intellectual capital* dari sisi organisasi non pemerintah, bagaimana *intellectual capital* dapat meningkatkan profit dan kinerja keuangan. Organisasi non pemerintah memiliki kultur yang berbeda dengan organisasi pemerintah. Jika kultur organisasi non pemerintah bertujuan meningkatkan profit, maka organisasi pemerintah bertujuan untuk memberikan pelayanan prima bukan hanya meningkatkan profit semata. Karena berbeda kultur inilah terkadang kebijakan-kebijakan yang dilakukan organisasi non pemerintah ketika diterapkan pada organisasi pemerintah yang berbeda kultur terkesan dipaksakan.

Universitas Terbuka (UT) adalah universitas yang menawarkan sistem pendidikan jarak jauh di Indonesia, dimana sistem pendidikannya yang tidak berlangsung dalam suatu ruangan kelas tetapi menggunakan sistem belajar jarak jauh dengan memanfaatkan berbagai macam media yang mudah dijangkau mahasiswa. Sebagai lembaga perguruan tinggi yang memelopori penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh di tanah air dalam skala besar,

sudah sewajarnya UT menjadi pusat unggulan dalam pengembangan teori maupun praktek penyelenggaraan pendidikan jarak jauh (Suparman & Zuhairi 2004). Untuk mewujudkan UT menjadi pusat unggulan bukanlah sesuatu yang mudah, perlu adanya dukungan SDM yang mampu berkontribusi didalamnya. Pegawai yang cakap dan memiliki pengetahuan luaslah yang mampu bertahan dalam perkembangan dunia yang semakin maju dan untuk perkembangan kemajuan UT ke depan.

Melalui pengelolaan modal intelektual secara tepat diharapkan Universitas Terbuka dapat mengembangkan sumber daya yang dimiliki untuk menunjang pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan untuk merespon perubahan internal maupun eksternal yang sangat dinamis, mengingat IC dapat memainkan peran strategis bagi organisasi dalam upaya melakukan lompatan peningkatan nilai di dalam organisasi dan melahirkan kesadaran bagi organisasi untuk unggul dan bertumbuh.

## 1.2 Perumusan Masalah

Oleh karena itu perumusan masalah pada penelitian ini dilakukan dengan mengemukakan pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran komponen *Intellectual Capital* (Modal Kapital) yang terdiri dari *Human Capital*, *Struktural Capital* dan *Consumer Capital* di Universitas Terbuka ?
- 2 Bagaimanakah peran *Intellectual Capital* terhadap kinerja karyawan di Universitas Terbuka?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi mengenai pentingnya pemanfaatan *Intellectual Capital* (IC) terhadap kinerja karyawan untuk pencapaian tujuan organisasi. Adapun tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengidentifikasi *Intellectual Capital* yang ada di Universitas Terbuka.
2. Mendapat gambaran tentang peran *intellectual capital* terhadap kinerja karyawan di Universitas Terbuka.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian *intellectual capital*

Untuk dapat memanfaatkan modal intelektual, organisasi perlu memahami apakah yang dimaksud dengan modal intelektual tersebut. Melalui pemahaman makna aset *intangible* tersebut organisasi dapat menyusun dan menetapkan strategi serta kebijakan-kebijakan untuk mengevaluasi dan memaksimalkan produktivitas aset mereka yang paling bernilai tersebut. Ide atau gagasan tentang modal intelektual dimulai pada pertengahan tahun 1980 an yang diindikasikan dengan munculnya pergeseran dari *production based to service* ke *knowledge-based economy*.

Pengertian mengenai *intellectual capital* (IC) tidak ada definisi secara pasti. Beberapa mengartikan secara beda karena konsep mengenai IC sangat luas dan sering terbagi menjadi beberapa kategori. *Intellectual capital* pertama kali dipublikasikan oleh Itami. Itami (1987) dalam Goh (2005) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai *intangible asset* yang meliputi teknologi, informasi pelanggan, *brand name*, reputasi, budaya organisasi yang tidak ternilai bagi keunggulan kompetitif perusahaan. Edvinsson (1997) dalam Goh (2005) menyatakan bahwa *intellectual capital* merupakan pengalaman terapan, teknologi organisasional, hubungan pelanggan, dan keahlian yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

*Intellectual capital* merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang dimiliki oleh organisasi, dan merupakan salah satu aset terbesar yang dimiliki oleh organisasi. Harrison dan Sullivan (2000) mengemukakan bahwa kesuksesan perusahaan sangat dipengaruhi oleh usaha-usaha rutin perusahaan untuk memaksimalkan nilai-nilai dari *intellectual capital* yang dimiliki perusahaan. *Intellectual capital* memberikan diversitas nilai-nilai organisasi yang berbeda-beda seperti peningkatan keuntungan 4 akuisisi inovasi dari perusahaan lain, loyalitas konsumen, pengurangan biaya, dan perbaikan produktivitas. Masih terdapat banyak perbedaan pandangan tentang cara pengukuran *intellectual capital* diantara para ahli. Namun banyak yang menyetujui tentang model

*intellectual capital* itu ada 3, yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* (*organizational capital*).

## 2.2 Dimensi *Intellectual Capital*

Banyak praktisi yang menyatakan bahwa IC terdiri dari tiga elemen utama (Stewart, 1998; Sveiby, 1997; Saint-Orange, 1996; Bontis, 2000 dalam Sawarjono 2003) yaitu *human capital*, *customer capital* dan *structural capital*. Karena IC seringkali didefinisikan sebagai sumber daya pengetahuan dalam bentuk karyawan, pelanggan, proses atau teknologi yang mana perusahaan dapat menggunakannya dalam proses penciptaan nilai bagi perusahaan (Bukh *et al.*, 2005) dan diperkuat dengan pernyataan Boekestein (2006) bahwa ketiga elemen yang terdiri dari pengetahuan yang berhubungan dengan karyawan (disebut sebagai *human capital*), pengetahuan yang berhubungan dengan pelanggan (disebut dengan *customer* atau *relational capital*), dan pengetahuan yang berhubungan dengan perusahaan (disebut dengan *structural* atau *organizational capital*) akan membentuk suatu *intellectual capital* bagi perusahaan, maka komponen IC yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dimensi pertama adalah modal sumber daya manusia (*human capital*). Organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan dengan sendirinya tanpa inisiatif dari individu yang terlibat dalam proses organisasi. Oleh karena itu, modal SDM sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi karena modal SDM merupakan penggabungan sumber daya-sumber daya *intangible* yang melekat dalam diri anggota organisasi. Brinker (2000), memberikan beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dari modal ini, yaitu *training programs*, *credential*, *experience*, *competence*, *recruitment*, *mentoring*, *learning programs*, *individual potential and personality*.
- 2) Dimensi kedua adalah modal struktural (*structural capital*). Modal struktural perlu didesain untuk memaksimalkan output intelektual dan hubungan penting yang memungkinkan modal intelektual untuk diukur dalam tingkatan organisasional. Menciptakan pengetahuan merupakan aktivitas *intangible* yang tidak dapat dipaksakan dan diawasi, dan hanya dapat terjadi ketika individu bekerja sama secara sukarela (Kim dan Mauborgne, 1997

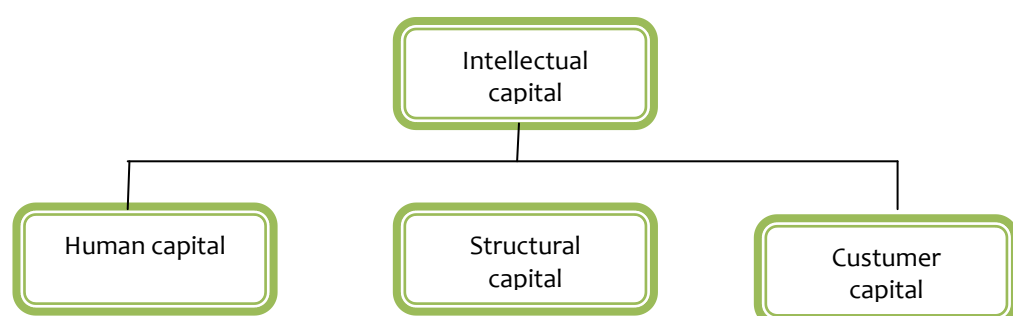
dikutip dalam Bontis, 2000). Apa yang dapat dilakukan perusahaan adalah memberikan pembelajaran tentang budaya, infrastruktur, dan insentif yang tepat untuk menghasilkan dan menyebarkan pengetahuan. Oleh karena itu modal struktural merupakan infrastruktur yang dapat membantu mendukung pekerja untuk mengoptimalkan kinerja intelektualnya dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

*Structural Capital* merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses *manufacturing*, budaya organisasi, filosofi manajemen dan semua bentuk *intellectual property* yang dimiliki perusahaan. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk maka *intellectual capital* tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

- 3) Dimensi terakhir adalah modal eksternal (*external/relational/customer capital*). Pergeseran paradigma yang muncul dalam teori pemasaran seperti fokus pada hubungan jangka panjang daripada transaksi pertukaran jangka pendek, membawa perbaikan yang signifikan bagi organisasi. Melalui interaksi jangka panjang dengan konsumen organisasi dapat memperoleh akses secara detail dan pengetahuan yang berguna tentang konsumen. Oleh karena itu konsumen yang loyal merupakan salah satu modal hubungan yang paling penting sehingga organisasi harus menaruh perhatian lebih dalam masalah tersebut.

Ketiga model tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1 Model *Intellectual Capital*



**Tabel 1**  
**Klasifikasi Elemen *Intellectual Capital***

Human Capital	Structural Capital	Customer Capital
<i>Know-how</i> • Pendidikan • <i>Vocational ualification</i> • Pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan • Penilaian <i>pshycometric</i> • Pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi • Semangat enterpreneural, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, kemampuan untuk berubah	• Paten • <i>Copyrights</i> • <i>Design rights</i> • <i>Trade secret</i> • <i>Trademarks</i> • <i>Servicemarks</i> • Filosofi manajemen • Budaya perusahaan • System informasi • System jaringan • Hubungan Keuangan	• <i>Brand</i> • Konsumen • Loyalitas konsumen • Nama perusahaan • Jaringan distribusi • Kolaborasi bisnis • Kesepakatan lisensi • Kontrak-kontrak yang mendukung • Kesepakatan <i>franchise</i>

Sumber: IFAC (1998) dalam Astuti (2005)

*Human capital* didefinisikan sebagai suatu kemampuan tiap individu yang merupakan sumber inovasi bagi perusahaan. Sedangkan structural capital seringkali merujuk pada organizational capital, termasuk ke dalam *intangible assets* seperti sistem informasi, *distribution networks*, pengetahuan serta persaingan pasar (Carson, 2004). Relational capital meruju kepada nilai-nilai eksternal organisasi, dan berkaitan dengan lingkungan eksternal organisasi.

### **Human capital**

“*Human*” capital dapat dikategorikan sebagai “personal” atribut (termasuk di dalamnya adalah kecerdasan dan skill atau keahlian). Beberapa faktor personal yang sering diteliti yaitu, kestabilan emosi, keterbukaan, pengalaman serta kesepahaman. Munchinsky (dalam Carson, 2004), menyebutkan beberapa penelitian tentang human capital dikaitkan dengan factor personal dalam perilaku organisasi. Beberapa hasil penelitian itu menyebutkan bahwa perilaku organisasi berkaitan dengan *human capital*. Faktor-faktor personal juga berkaitan dan berpengaruh pada kepemimpinan

organisasi, kepuasan kerja, organizational citizenship behavior, kinerja individu, dan motivasi kerja karyawan.

### **Structural capital**

*“Structural” capital* sebelumnya merujuk pada proses dan prosedur yang ada pada perusahaan guna meningkatkan efektifitas organisasi. Structural capital dibentuk oleh intellectual input dari karyawan tetapi “dimiliki” oleh perusahaan. Structural capital ini dapat berubah-ubah sesuai dengan keadaan, misalnya iklim organisasi. Dengan keadaan yang tidak tetap lingkungan organisasi turut mempengaruhi structural capital.

*Structural capital* berkontribusi pada human capital dengan cara transfer proses dan pengetahuan melalui training, pelatihan, tetapi semua dapat berjalan lancar bila faktor human atau karyawannya mau untuk belajar hal baru.

### **Costumer capital**

Customer capital atau juga disebut dengan relational capital, external capital merupakan jaringan yang berkaitan dengan perusahaan. Customer capital tercipta oleh saling pengertian antara kebutuhan konsumen dan konsistensi produsen. Berikut ini beberapa unsur di dalam customer capital:

1. *Supplier capital* : hubungan saling percaya, komitmen, dan kreativitas supplier.
2. *Alliance capital* : partner yang bisa dipercaya
3. *Community capital* : kemampuan organisasi dan reputasi
4. *Regulatory capital* : kemampuan mengetahui hukum dan aturan seperti keahlian melobi dan menjaga hubungan baik
5. *Competitor capital* : memahami pesaing (*competitor*)

Hubungan dengan konsumen ini hanya dapat di manage tetapi tidak bisa di kontrol. Peningkatan di modal eksternal ini melibatkan hambatan dari lingkungan luar organisasi, seperti membangun hubungan saling percaya dengan konsumen, pemasok dan seluruh komunitas.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

Organisasi yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja

karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pengukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan. Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan,kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Menurut Mangkunegara (2001) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian mengenai kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang bisa ditunjukkan oleh seorang karyawan baik itu dalam bentuk kuantitas ataupun kualitas dari pekerjaannya pada perusahaan. *Intellectual capital* sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya, juga dapat

dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan perusahaan dimasa yang akan datang.

## 2.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Studi tentang aplikasi manajemen *intellectual capital* telah dilakukan di beberapa negara baik di negara maju maupun di negara sedang berkembang. Untuk mengetahui peran *intellectual capital* yang ditinjau dari tiga dimensi atau indikator *intellectual capital* yaitu, modal sumber daya manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*), dan modal konsumen (*customer capital*), dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Studi ini dilakukan di negara maju seperti Inggris (Brooking, 1996; Roos et al., 1997), Kanada (Bontis, 1997; Miller, dkk, 1999), Amerika Serikat (Stewart, 1997), sedangkan dinegara berkembang dilakukan di Taiwan (Tsan dan Chang, 2003) dan Malaysia (Bontis dan Richardson, 2000). Perbandingan elemen-elemen modal intelektual berdasarkan pada studi Annie Brooking, Goran Roos, Thomas Stewart, dan Nick Bontis dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Perbandingan Konseptual Modal Intelektual Beberapa Negara**

Beberapa Peneliti Annie Brooking (UK)	Goran Roos (UK)	Thomas Stewart (USA)	Nick Bontis (Canada)
<i>Human Centred Assets</i> Keterampilan, kemampuan dan keahlian, kemampuan menyelesaikan masalah, dan gaya kepemimpinan	<i>Human Capital</i> Kompetensi, sikap, dan agilitas intelektual	<i>Human Capital</i> Karyawan merupakan aset organisasi yang paling penting	<i>Human Capital</i> Level pengetahuan individual yang dimiliki oleh karyawan
<i>Infrastructure assets</i> Semua teknologi, proses, dan metodologi yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi	<i>Organizational</i> Inovasi organisasi, proses, <i>intellectual property</i> , aset budaya	<i>Structural Capital</i> Pengetahuan yang melekat dalam teknologi informasi	<i>Structural Capital</i> Aset non SDM atau kapabilitas organisasi yang digunakan untuk memenuhi permintaan pasar

Beberapa Peneliti Annie Brooking (UK)	Goran Roos (UK)	Thomas Stewart (USA)	Nick Bontis (Canada)
<i>Intellectual Property</i> Know-how, trademark, dan patent Aset pasar Merek, konsumen, loyalitas konsumen dan saluran distribusi	<i>Renewal and Development</i> Hak paten baru dan Upaya pelatihan Modal relasional Hubungan yang melibatkan karyawan dari luar dan dalam perusahaan	<i>Structural Capital</i> Hak paten, perusahaan, dan trademark Modal Konsumen Informasi pasar yang digunakan untuk menjaga hubungan dengan konsumen	<i>Intellectual Property</i> Aset yang diproteksi dan memiliki definisi legal Modal Relasional Bentuk pengetahuan yang melekat dalam hubungan organisasional

Sumber: Bontis, N., Keow, W.C.C, Richardson, S., 2000.

Meskipun definisi dan konseptualisasi *intellectual capital* tidak sepenuhnya identik, studi tersebut dimulai untuk melihat titik temu tentang cakupan *intellectual capital*.

**Tabel 3**

**Perbandingan Konseptual *intellectual capital* di Indonesia**

PENULIS	JUDUL	KONSEP
Ahmad Faiz Alawy (2010)	Analisis modal intelektual dampaknya Terhadap kinerja karyawan pada pt. Gestcom bandung	Modal Intelektual: kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan Kinerja Karyawan : 4 (empat) indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap.
Martina Dwi Puji Astri Ongkorahardjo, Antonius Susanto, Dyna Rachmawati (2008)	Analisis Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia)	Human Capital : individual Capabillity, <i>The organizational climate</i>



PENULIS	JUDUL	KONSEP
Farah Margareta & Arief Rakhman (2006)	Analisis Pengaruh Intellectual Capital terhadap Market Value dan Financial Performance Perusahaan dengan metode Value Added Intellectual Coefficient	Intellectual Capital dilihat dari : human capital & structural capital dengan mengkaji komponen : 1. Capital Employed Efficiency (VACCA) 2. Human Capital Efficiency (VAHU) 3. Structural Capital Efficiency (STVA)

Sementara itu, penelitian sebelumnya yang dilakukan di Indonesia, dilakukan oleh Ahmad Faiz Alawy pada tahun 2010, dimana melihat konsep *intellectual capital* dari dimensi kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan. Dan Kinerja Karyawan dilihat dari dimensi kualitas kerja, Kuantitas Kerja, Tanggung Jawab dan sikap. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa hasil analisis kuantitatif menunjukkan adanya tingkat keeratan hubungan antara *intellectual capital* dengan kinerja karyawan sebesar 0,667. Secara keseluruhan *intellectual capital* termasuk dalam kategori baik dengan skor total 69,35%, selanjutnya faktor kompetensi dan komitmen termasuk kedalam kategori baik, sedangkan pengendalian pekerjaan termasuk kedalam kategori cukup baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Martina dkk, melihat *Human Capital* dilihat dari 2 dimensi yaitu *individual capability*, *the organizational climate* disimpulkan bahwa pertama, *individual capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik. Kedua, *the organizational climate* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik.

Ketiga, *individual capability* dan *the organizational climate* berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja kantor akuntan publik. Pengujian juga membuktikan bahwa *individual capability* adalah variabel yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja kantor akuntan publik. Konsep intellectual capital ketiga adalah salah satu dari sekian banyak penelitian yang membahas *intellectual capital* dari sudut pandang keuangan atau akuntansi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah : 1) pada persamaan uji t market value ketiga komponen tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap peningkatan market value. 2) pada uji t

persamaan Return on Equity ketiga komponen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Return On Equity (ROE).

### BAB III

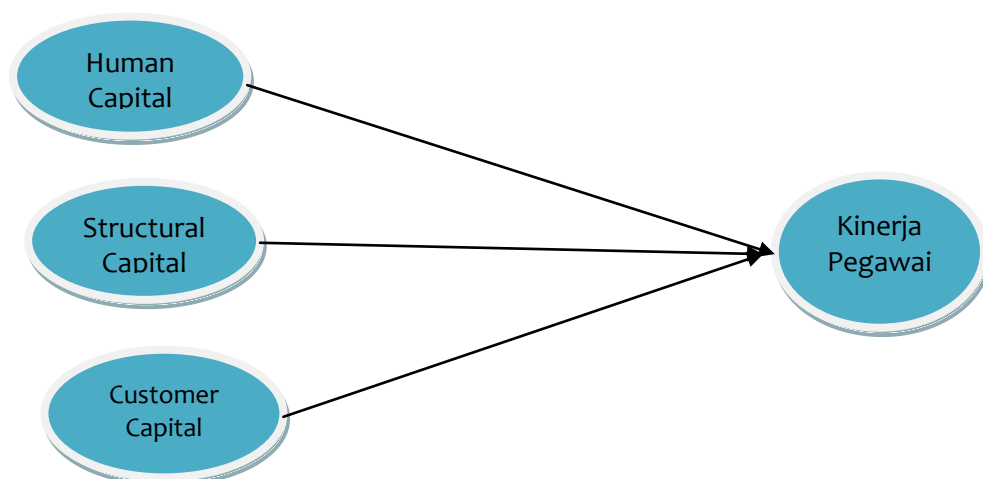
## METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual

Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian terdahulu, bahwa *Intellectual capital* merupakan aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang dimiliki oleh organisasi, dan merupakan salah satu aset terbesar yang dimiliki oleh organisasi. *Intellectual capital* sebagai salah satu modal yang dimiliki organisasi merupakan nilai yang “tersembunyi” atau tidak terlihat oleh publik. Tersembunyi disini maksudnya bahwa aspek-aspek yang ada di dalam *intellectual capital* itu mungkin tidak terlihat dari luar organisasi seperti aset lainnya misalnya bangunan atau peralatan kantor. Banyak definisi *intellectual capital* dari para ahli, namun untuk penelitian ini mengacu pada pengertian *intellectual capital* dari Bontis (1998) yang menyebutkan ada tiga dimensi, yaitu terdiri dari *human capital*, *structural capital* dan *customer capital*.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis *partial least square* (PLS). Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui data responden secara manual sedangkan analisis PLS digunakan untuk menganalisis keterhubungan antara variabel pembentuk *intellectual capital*, serta *intellectual capital* terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan menggunakan kuesioner.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka kerangka konseptual dari penelitian ini digambarkan pada Gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2 Kerangka Pemikiran Konseptual

### 3.2 Perumusan Hipotesa

Hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: *Human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 2: *Structural capital* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Hipotesis 3: *customer capital* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

### 3.3 Data dan Sumber Data

Data penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari objek penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner), yang meliputi *Human Capital*, *Structural Capital* dan *Customer Capital* dan kinerja pegawai. Data sekunder diperoleh dari tinjauan kepustakaan maupun literatur-literatur yang mendukung. Skala penelitian yang digunakan dengan menggunakan skala likert (1-5).

### 3.4 Metode Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Terbuka di kantor pusat Pondok Cabe, Tangerang Selatan. Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Ukuran sampel sebagaimana dalam metode statistika menghasilkan dasar untuk mengestimasi kesalahan sampling. Besarnya ukuran sampel untuk metode SEM dengan PLS adalah 30-100. Jumlah sampel yang ditarik dalam penelitian ini adalah 150 sampel.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan daftar pertanyaan (*kuesioner*) yang dibagikan kepada responden. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data primer guna menguji fakta, persepsi, sikap, dan perilaku responden terhadap *intellectual capital* dalam mempengaruhi kinerja pegawai di UT. Data kuesioner yang sudah diisi oleh responden kemudian dilakukan uji Validitas menggunakan *korelasi product*

*moment* (Purwanto, 2007), dan dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha (Arikunto, 2006).

Kuesioner akan diberikan kepada karyawan yang menjadi responden (Lampiran 1). Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini mengadopsi hasil penelitian yang telah dimodifikasi sesuai kebutuhan penelitian, yaitu dari : *intellectual capital* mengadopsi penelitian Bontis (1998) Guna menghindari beberapa kesalahan dalam penelitian, pendistribusian kuesioner dilakukan kepada 150 responden.

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala ordinal, dan skala pengukuran instrument menggunakan skala *Likert*. Di dalam kuesioner, pernyataan dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai seperti berikut:

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju				sangat setuju

### **3.6 Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu data untuk mendapatkan informasi yang berguna. Alat yang digunakan adalah *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS). Tujuan dari penggunaan SPSS ini adalah untuk menghitung validitas dan realibilitas dari instrument penelitian.

#### **3.6.2 Analisis SEM dengan PLS**

Analisa peran *intellectual capital* terhadap kinerja pegawai di universitas terbuka menggunakan model *Structural Equation Model* (SEM) dengan PLS. SEM digunakan karena pada penelitian ini menganalisis hubungan antar variabel secara langsung maupun hubungan antar variabel secara tidak langsung.

Metode SEM menggunakan dua macam komponen yaitu:

##### **1. Variabel Laten**

Variabel laten adalah variabel kunci yang menjadi perhatian. Variabel laten tidak dapat diobservasi, sehingga tidak dapat diukur secara langsung. Variabel

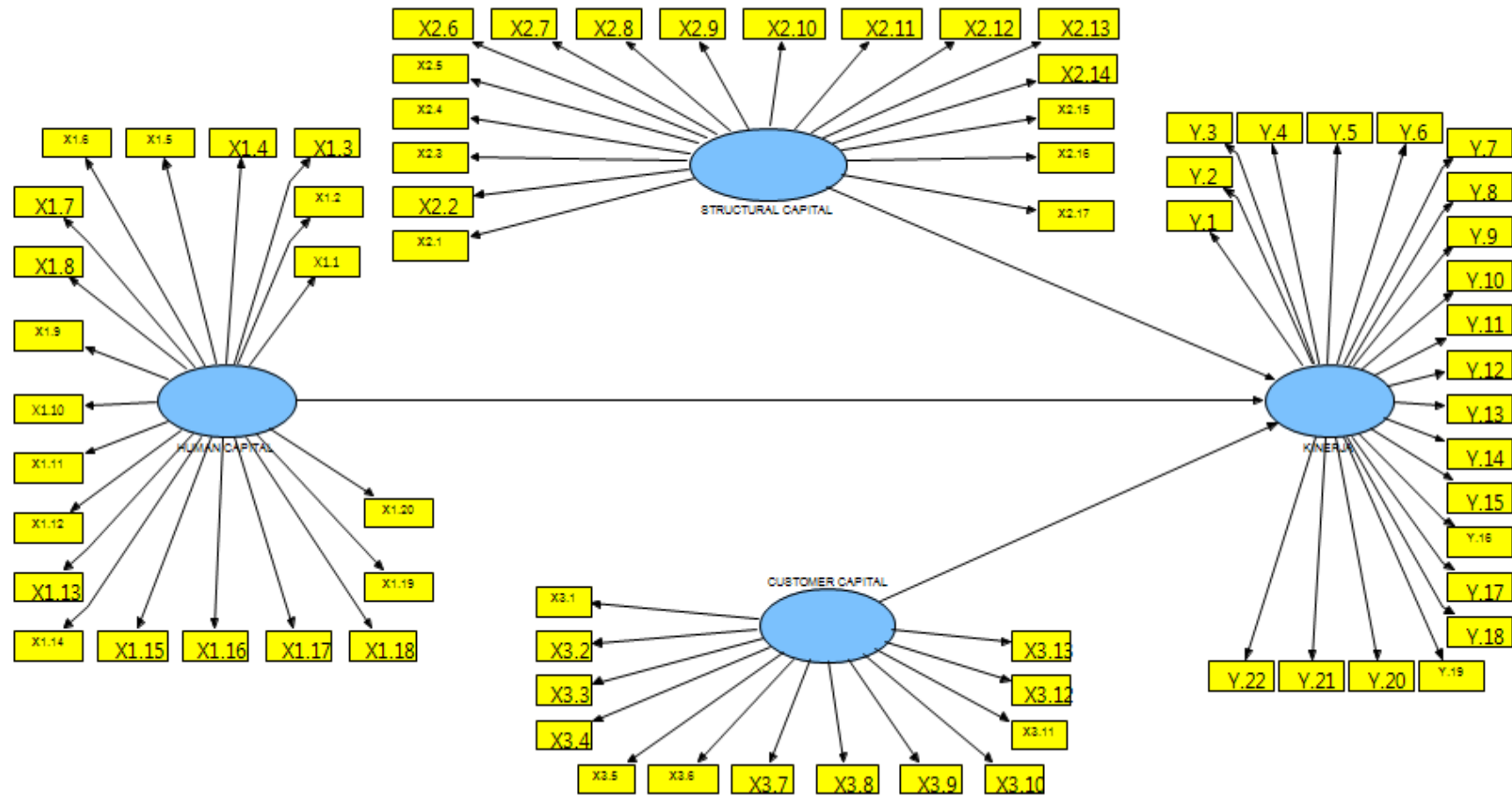
laten dibagi menjadi dua macam variabel yaitu variabel eksogen ( $\xi$ ) dan variabel endogen ( $\eta$ ). Variabel eksogen adalah suatu variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel lain (atau disebut variabel independen didalam model regresi). Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang dapat dipengaruhi variabel lain.

2. Variabel teramati atau indikator. Merupakan variabel yang dapat diamati atau dapat diukur secara empiris. Notasi matematik untuk variabel teramati yang merupakan ukuran dari variabel eksogen ( $\xi$ ) adalah X, sedangkan yang merupakan efek dari variabel laten endogen adalah Y. pada penelitian ini indikator sebagai refleksi dan formatif dari variabel laten. Indikator yang digunakan untuk menjelaskan hubungan refleksi dan formatif dengan variabel laten dapat dilihat pada Tabel 4 dan Gambar 3.

Tabel 4. Variabel dan Indikator *Quality of Work Life* (QWL), Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan

Variabel	Indikator	Pengukuran
Variabel eksogen ( $\xi$ ) <i>Reflektif</i>  <b><i>Human Capital</i></b>	X1.1 = pendidikan X1.2 = jiwa inovatif, kemampuan pro aktif dan reaktif X1.3 = kompetensi	Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden
Variabel eksogen ( $\xi$ ) <i>Reflektif</i>  <b><i>Structural Capital</i></b>	X2.1 = budaya perusahaan X2.2 = infrastruktur X2.3 = sistem informasi	Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden
Variabel eksogen ( $\xi$ ) <i>Reflektif</i>  <b><i>Customer Capital</i></b>	X3.1 = brand X2.2 = konsumen X2.3 = loyalitas konsumen	Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden
Variabel endogen ( $\eta_2$ ) <i>Reflektif</i>  <b><i>Customer Capital</i></b>	Y1 = kualitas Y2 = kuantitas Y3 = tanggungjawab Y4 = sikap	Skala Likert 1 s/d 5 yang Merupakan pendapat Sangat Tidak Setuju (STS) Sampai dengan Sangat Setuju (SS) dari responden





Gambar 3. Penerapan Kerangka Pemikiran Pada Model Persamaan Struktural



## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **4.1 Sejarah dan Perkembangan Universitas Terbuka**

Universitas Terbuka berdiri pada tahun 1984 yang dikukuhkan melalui Keppres Nomor 41 Tahun 1984. Dalam Keppres tersebut dinyatakan bahwa tujuan pendirian UT adalah dalam rangka memperbesar daya tampung perguruan tinggi sehingga sejauh mungkin mampu menjangkau calon mahasiswa di seluruh pelosok tanah air, perlu dilakukan cara dan pendekatan baru dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang telah ada.

Tujuan lainnya adalah untuk memberikan manfaat yang lebih besar bagi pelaksanaan pembangunan dengan cara memberikan kesempatan kepada para tenaga terdidik untuk melanjutkan pendidikan tanpa harus meninggalkan pekerjaannya. Untuk mencapai tujuan tersebut struktur organisasi UT ditetapkan sebagai berikut yaitu Rektor dan Pembantu Rektor, Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan, Biro Administrasi Umum, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat, Pusat Produksi Media Pendidikan, Informatika, dan Pengolahan Data, Pusat Pengujian, dan Unit Program Belajar Jarak Jauh.

Tugas pokok UT adalah menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian tertentu berdasarkan sistem jarak jauh.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut UT mempunyai fungsi:

- a. melaksanakan dan mengembangkan pendidikan tinggi
- b. melaksanakan penelitian dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan atau kesenian
- c. melaksanakan pengabdian kepada masyarakat
- d. melaksanakan pembinaan sivitas akademika dan tenaga administrasi hubungannya dengan lingkungan
- e. melaksanakan kegiatan layanan administratif

Perkembangan UT selama 20 tahun menunjukkan bahwa beban kerja yang harus dilaksanakan oleh UT meningkat dengan jumlah yang sangat tinggi. Oleh

karena itu bagan struktur organisasi UT yang baru ditetapkan dengan Kepmendiknas 123/O/2004 dan SK Rektor 112/J31/KEP/2005 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Unit-unit di UT.

## **4.2 Visi, Misi dan Tujuan Universitas Terbuka**

### **4.2.1 Visi UT**

Pada tahun 2021, UT menjadi institusi PTTJJ berkualitas dunia dalam menghasilkan produk pendidikan tinggi dan dalam penyelenggaraan, pengembangan, dan penyebaran informasi PTTJJ.

### **4.2.2 Misi UT**

Misi yang diamanatkan kepada UT melalui Keppres Nomor 41 Tahun 1984, pada prinsipnya masih tetap menjadi misi utama UT. Namun, selaras dengan Tridharma Perguruan Tinggi dan perkembangan lingkungan strategis, rumusan misi UT disempurnakan menjadi sebagai berikut.

1. Menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia bagi semua lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan berbagai program PTTJJ.
2. Mengkaji dan mengembangkan sistem PTTJJ.
3. Memanfaatkan dan mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan kelembagaan untuk menjawab tantangan kebutuhan pembangunan Nasional.

### **4.2.3 Tujuan UT**

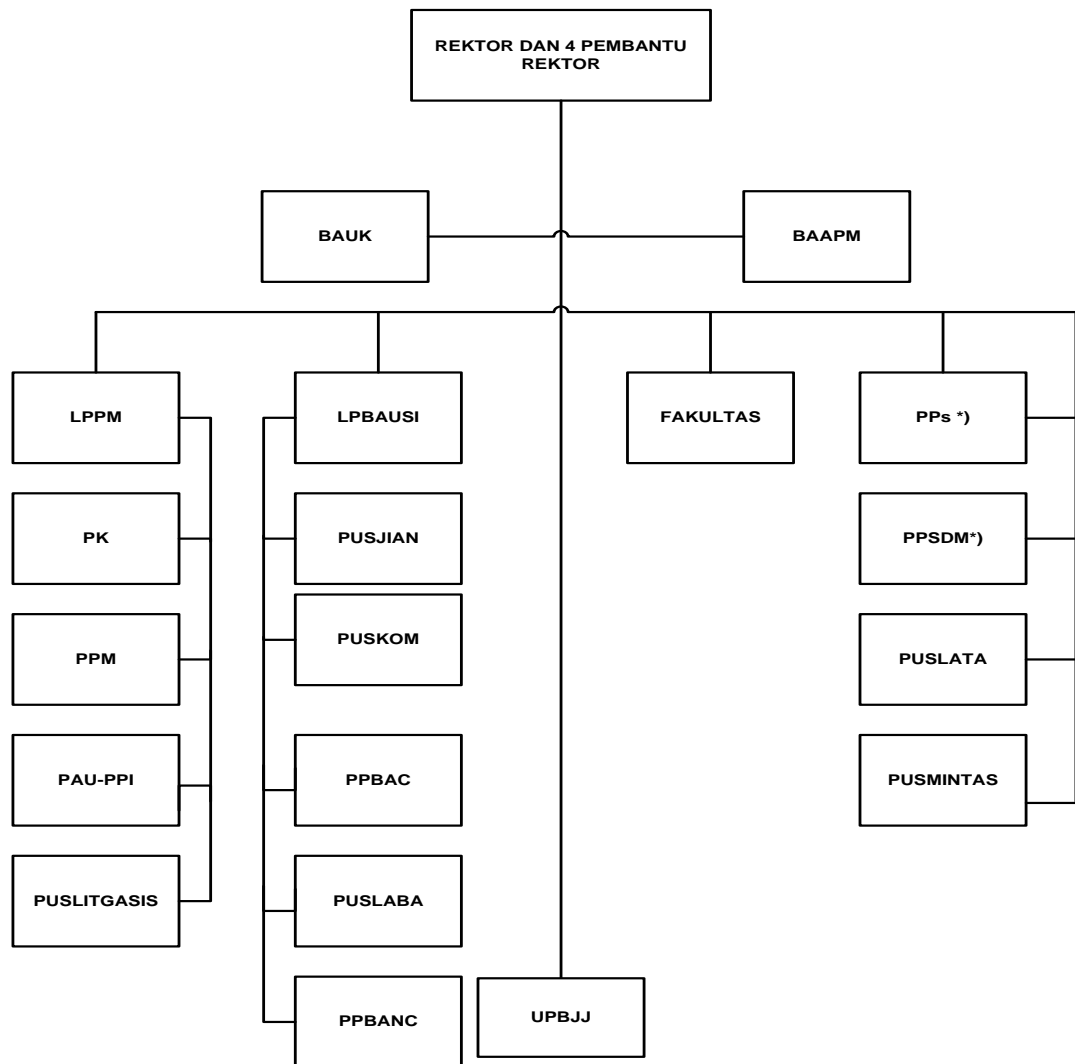
Untuk mencapai visi dan menjalankan misi, tujuan penyelenggaraan UT dirumuskan sebagai berikut.

1. Menyediakan akses pendidikan tinggi yang berkualitas dunia bagi seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan berbagai program PTTJJ.
2. Menghasilkan SDM yang memiliki kompetensi akademik dan/atau profesional yang mampu bersaing secara global.
3. Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan berkelanjutan guna mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*).
4. Menghasilkan produk-produk akademik dalam bidang PJJ, khususnya PTTJJ, dan bidang keilmuan lainnya.

5. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dan pengembangan sistem PJJ, khususnya PTTJJ.
6. Memanfaatkan dan mendiseminasikan hasil kajian keilmuan dan kelembagaan untuk menjawab tantangan kebutuhan pembangunan nasional.
7. Memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa melalui pelayanan pendidikan tinggi secara luas dan merata.
8. Meningkatkan pemahaman lintas budaya dan jaringan kerja sama melalui kemitraan pendidikan pada tingkat lokal, nasional, dan global.

#### **4.2.4 Struktur Organisasi UT**

Struktur organisasi UT yang saat ini berlaku disusun berdasarkan berdasarkan PP 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi. Menurut PP tersebut, struktur organisasi UT disamakan dengan struktur organisasi PT tatap muka sehingga banyak fungsi operasionalisasi PTTJJ yang tidak terwadahi. Oleh sebab itu, pada tahun 2002 UT mengajukan perubahan struktur organisasi yang mengakomodasi kepentingan fungsi-fungsi PTTJJ dan telah ditetapkan oleh Mendiknas pada tahun 2004 melalui SK Nomor 123/0/2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja UT. Dalam perkembangannya, struktur ini disempurnakan lagi agar sesuai dengan perubahan dan kebutuhan UT. Struktur lengkap UT yang berlaku saat ini, baik yang dibentuk dengan SK Mendiknas maupun tambahannya melalui SK Rektor Nomor 112/J31/2005 tanggal 10 Maret 2005 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Unit Kerja di Lingkungan UT adalah seperti Gambar 4.



Gambar 4 Bagan struktur organisasi UT

**Keterangan Bagan:**

BAUK : Biro Administrasi Umum dan Keuangan

BAAPM : Biro Administrasi Akademik, Perencanaan, dan Monitoring

LPPM : Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

LPBAUSI : Lembaga Pengembangan Bahan Ajar, Ujian, dan Sistem Informasi

PPs : Program Pascasarjana\*)

PPSDM : Pusat Pengembangan Sumber daya Manusia\*)

Puslata : Pusat Layanan Pustaka

Pusmintas : Pusat Jaminan Kualitas

PK : Pusat Keilmuan

PPM : Pusat Pengabdian kepada Masyarakat

PAU-PPI : Pusat Antar Universitas–Pengembangan dan Peningkatan Instruksional

Puslitgasis : Pusat Penelitian Kelembagaan dan Pengembangan Sistem

Pusjian : Pusat Pengujian

Puskom : Pusat Komputer

PPBAC : Pusat Produksi Bahan Ajar Cetak

Puslaba : Pusat Layanan Bahan Ajar

PPBANC : Pusat Produksi Bahan Ajar Non Cetak

UPBJJ : Unit Program Belajar Jarak Jauh

\*) Unit ini dibentuk dengan SK Rektor

### 4.3 Profil SDM UT

Sebuah organisasi yang baik pasti meyakini bahwa keberadaan SDM adalah sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi itu. SDM bukan semata aset, namun sebagai bagian organisasi. Begitu juga dengan SDM di UT. Keberadaan unit yang mengelola SDM berada di unit kepegawain dan unit PPSDM.

Unit kepegawaian bertanggung jawab terhadap proses rekrutmen, penempatan, rotasi, penghargaan pegawai, kesejahteraan pegawai dan tunjangan dan pensiun. Sedangkan pusat SDM bertanggung jawab terhadap manajemen pengembangan pegawai termasuk studi lanjut dan program pelatihan. SDM UT terdiri dari staf akademik dan staf administrasi serta staf pendukung.

Staf akademik di UT terdiri dari Dosen tetap atau tidak tetap. Dosen tetap adalah staf akademik yang mempunyai status karyawan UT. Sebaliknya Dosen tidak tetap adalah staf dosen atau praktisi yang berasal dari institusi lain yang terlibat sebagai penulis modul, penulis bahan ujian, mengoreksi ujian dan mengajar. Pada umumnya, SDM UT dapat dikategorikan kedalam dua tipe karyawan manajemen inti dan karyawan *outsourcing*. Karyawan manajemen inti terdiri dari staf tetap dan statusnya sebagai karyawan pemerintah. Jumlah karyawan manajemen inti sekitar 1831 (data thn 2013). Sementara itu, karyawan *outsourcing* adalah karyawan tidak penuh waktu. Mereka terdiri dari beberapa tipe profesi yang dibutuhkan oleh UT, seperti penulis modul, pengajar, pengawas ujian mahasiswa, memfasilitas praktikum, penulis bahan ujian.

Tugas utama Dosen UT meliputi manajemen pengembangan dari multi media pengajaran, pengembangan soal ujian, penelitian dan pengabdian masyarakat. Sementara itu, staf administrasi yang bertanggung jawab untuk

mendukung aktivitas staf akademik di UT. Termasuk staf administrasi umum, staf ITC, staf perpustakaan, staf laboratorium, dan staf fungsional (kamerawan, direktor film, *lighting men*, programer multimedia, *soundmen*, *layout artistic* dan petugas arsip).

Untuk Pegawai pada UT-Pusat yang merupakan pegawai tetap/inti berjumlah 865. Profil SDM UT-Pusat dapat dipandang dari beberapa dimensi seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, status pegawai, dan golongan. Rincian staf dengan status pegawai dan berdasarkan jenis kelamin di tunjukkan pada Tabel Dibawah ini.

Tabel 4 Jumlah pegawai UT berdasarkan status pegawai

Status Pegawai	Jumlah	Persentase (%)
Staf Akademik	320	37
Staf Administrasi	545	63
Total :	865	100

Sumber : Kepegawaian UT, 30 Maret 2012

Tabel 5 Jumlah pegawai UT berdasarkan status pegawai dan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai			
	Edukatif	Persentase (%)	Adm	Persentase (%)
Laki-laki	137	43	376	69
Perempuan	183	57	169	31
Total :	320	100	545	100

Sumber: Kepegawaian UT, 30 Maret 2012

Tabel 6 Jumlah pegawai UT berdasarkan status pegawai dan usia

Usia (Thn)	Status Pegawai			
	Edukatif	Persentase (%)	Adm	Persentase (%)
20-30	-	-	36	6.6
31-40	65	20.3	138	25.3
41-50	104	32.5	241	44.2
>50	151	47.2	130	23.9
Total :	320	100	545	100

Sumber: Kepegawaian UT, 30 Maret 2012

Tabel 7 Jumlah pegawai UT  
berdasarkan status pegawai dan pendidikan

Pendidikan	Status Pegawai			
	Edukatif	Persentase (%)	Adm	Persentase (%)
S3	42	13	-	-
S2	213	67	23	4.22
S1	65	20	215	39.4
DIII	-	-	50	9.2
DII	-	-	1	0.18
SLTA	-	-	227	41.7
SLTP	-	-	8	1.5
SD	-	-	21	3.8
Total :	320	100	545	100

Tabel 8 Jumlah pegawai UT berdasarkan status pegawai dan golongan

Golongan	Status Pegawai			
	Edukatif	Persentase (%)	Adm	Persentase (%)
IV/e	2	0.63	-	-
IV/d	1	0.31	1	0.18
IV/c	1	0.31	1	0.18
IV/b	13	4.06	12	2.20
IV/a	68	21.25	8	1.47
III/d	45	14.06	60	11.01
III/c	114	35.63	71	13.03
III/b	54	16.88	150	27.52
III/a	22	6.88	63	11.56
II/d	-	-	15	2.75
II/c	-	-	50	9.17
II/b	-	-	92	16.88
II/a	-	-	7	1.28
I/d	-	-	1	0.18
I/c	-	-	-	-
I/b	-	-	13	2.39
I/a	-	-	1	0.18
Total :	320	100	545	100

Sumber: Kepegawaian UT, 30 Maret 2012

#### 4.4 Pengelolaan SDM UT

Untuk menyelenggarakan berbagai program pendidikan tinggi berkualitas melalui sistem pendidikan terbuka dan jarak jauh yang berkualitas dan mudah diakses, UT perlu memanfaatkan berbagai macam instrumen dan peralatan termasuk TIK dalam bidang akademik dan manajemen. Untuk itu UT harus didukung oleh SDM yang berkualitas dan kompeten, serta memiliki etika dan norma kerja yang sesuai dengan UT sebagai PTTJJ berkualitas dunia. Sebagai PTTJJ, UT perlu mendorong SDM agar selalu belajar melalui proses belajar



secara mandiri baik pada tingkat individu, kelompok, maupun organisasi sehingga setiap SDM menjadi sangat mahir dalam pekerjaannya masing-masing.

Kondisi SDM UT saat ini dari sisi jumlah sudah mencukupi, namun dari sisi kompetensi dan komposisi masih perlu ditingkatkan dan direformulasi baik di UT-Pusat maupun di UPBJJ-UT, agar mampu bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai dan nilai-nilai yang ditetapkan UT. Pengembangan kompetensi dan komposisi SDM UT diarahkan pada terpenuhinya kebutuhan UT akan SDM dalam bidang akademik, manajemen termasuk operasional, pengembangan dan produksi bahan ajar, dan pelayanan. Dosen perlu dikelompokkan berdasarkan bidang studi masing-masing. Kelompok bidang studi ini merupakan basis pengembangan Tridharma Perguruan Tinggi. Komposisi SDM kelompok bidang studi ini perlu diatur agar tercapai komposisi yang seimbang antara Guru Besar, Lektor Kepala, Lektor, dan Asisten Ahli dalam setiap program studi.

Di samping itu, UT harus mengembangkan sistem perencanaan, rekrutmen, pengembangan, rotasi dan mutasi, sistem informasi SDM, remunerasi, penilaian kinerja, penanganan hukum, pemensiunan, dan pemutusan hubungan kerja dengan berbasis TIK. Adapun sasaran 11 didalam RENSTRA UT 2010-2021 untuk SDM UT tampak pada Tabel 9 di bawah ini.

Tabel 9 Sasaran 11 RENSTRA UT tentang SDM UT

Komponen	Sasaran 2013	Sasaran 2021
1. Komposisi SDM	UT memiliki SDM dalam jumlah, kualifikasi, dan komposisi yang memadai dalam berbagai bidang keahlian akademik maupun administratif yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya.	UT secara terus menerus Mengembangkan SDM agar tercapai jumlah, kualifikasi, dan komposisi yang memadai dalam berbagai bidang keahlian akademik maupun administratif yang sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya.
2.Sistem manajemen	UT telah menerapkan sistem	UT telah memiliki sistem pengelolaan

Komponen	Sasaran 2013	Sasaran 2021
SDM	pengelolaan SDM yang efektif dengan berbasis TIK.	SDM yang integratif berbasis TIK.

Adapun Tahapan pencapaian sasaran 2010-2013 SDM UT seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 10.

Tabel 10. Tahapan pencapaian sasaran SDM UT 2010-2013

	Akhir tahun 2010	Akhir tahun 2011	Akhir tahun 2012	Akhir tahun 2013
	UT telah:	UT telah:	UT telah:	UT telah:
Komposisi SDM	a) Memiliki 50% dosen berkualifikasi akademik minimal sesuai dengan persyaratan oleh UU Guru dan Dosen; dan	a) Memiliki 53% dosen berkualifikasi akademik minimal sesuai dengan persyaratan oleh UU Guru dan Dosen; dan	a) Memiliki 60% dosen berkualifikasi akademik minimal sesuai dengan persyaratan oleh UU Guru dan Dosen; dan	a) Memiliki 90% dosen berkualifikasi akademik minimal sesuai dengan persyaratan oleh UU Guru dan Dosen; dan
	b) Memiliki 5% dosen berkualifikasi akademik doktor	b) Memiliki 7% dosen berkualifikasi akademik doktor.	b) Memiliki 7% dosen berkualifikasi akademik doktor.	b) Memiliki 15% dosen berkualifikasi akademik doktor.
				c) Menempatkan seluruh pegawai berdasarkan kebutuhan organisasi UT dan keterampilan serta kompetensi SDM
	Mengembangkan desain sistem	Menerapkan sistem	Menerapkan sistem	Memiliki sistem

	Akhir tahun 2010	Akhir tahun 2011	Akhir tahun 2012	Akhir tahun 2013
Penge lolaan SDM	pengelolaan SDM yang terarah dan terukur	pengelolaan SDM yang efektif berbasis TIK.	pengelolaan SDM yang efektif berbasis TIK.	audit SDM.

## BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 5.1.1 Uji Validitas

Pengujian kuesioner dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas ini dilakukan terhadap 30 responden. Tujuan dilakukannya uji validitas adalah untuk menilai kemampuan suatu instrument dapat mengukur apa yang ingin diukur. Suatu instrument atau kuesioner dikatakan valid bila instrument itu mampu mengukur apa yang diinginkan serta variable tersebut tepat sasaran.

Hasil uji validitas pada seluruh pertanyaan lebih besar dari  $r_{table}$  pada selang kepercayaan 95% yaitu 0.355 ( $r_{table}$  pada  $n=30$  dan  $\alpha=0.05$ ). Dari hasil ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan adalah signifikan sehingga dapat dinyatakan valid. Artinya bahwa semua responden dapat mengerti maksud dari setiap pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Hasil validasi dapat dilihat pada lampiran 1

#### 5.1.2 Uji Reliabilitas

Suatu uji reliabilitas merupakan suatu uji yang digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Uji reliabilitas dilakukan dengan teknik  $\alpha$ cronbach. Dalam menguji reliabilitas ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS versi 17.00 for windows.

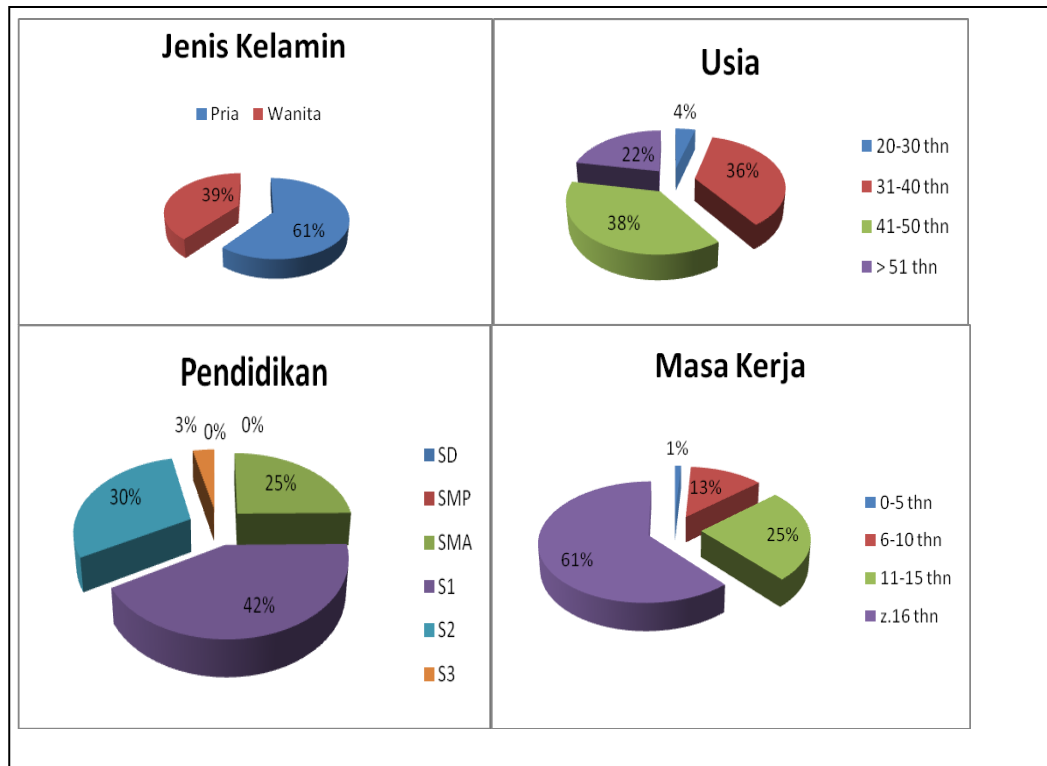
Uji signifikansi pada penelitian ini dilakukan pada taraf signifikansi 0.05, artinya bahwa instrument dapat dikatakan valid bila nilai  $\alpha$  lebih besar dari  $r_{kritis}$  *product moment* atau lebih besar dari 0.60. dari uji reliabilitas dapat diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.963. Nilai itu berarti bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian ini sangat reliabel. Nilai reliabilitas dapat dilihat pada lampiran 2

### 5.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini karyawan staf akademik dan staf administrasi pada Universitas Terbuka sejumlah 141 karyawan. Responden yang berpartisipasi dapat diperinci lagi berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan dan

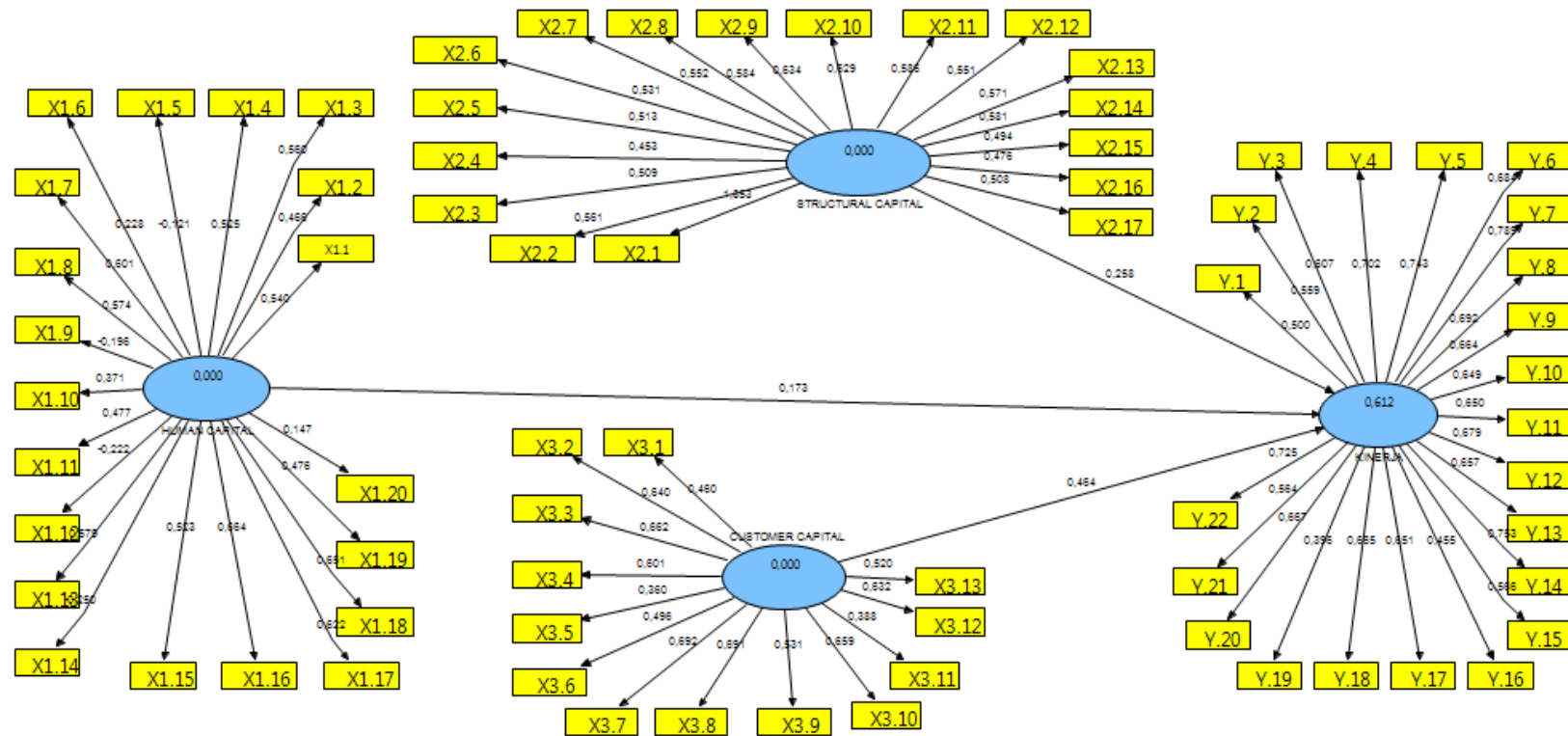
masa kerja. Daftar pertanyaan dapat dilihat pada lampiran 1. Persentase karakteristik responden dapat dilihat pada gambar 5.

Gambar 5. Presentase Karakteristik Responden



### 5.3 Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS): Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Pegawai

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui besaran pengaruh peran *Intellectual Capital* terhadap kinerja pegawai. pada penelitian ini, peran *Intellectual Capital* dibagi menjadi 3 variabel laten independen (endogen) yaitu *human capital* , *structural capital* , dan *customer Capital*. Sedangkan variabel laten dependen (endogen) adalah kinerja pegawai. Pengolahan data dengan menggunakan *partial least square* (PLS). Hasil analisis model penelitian dapat dilihat pada Gambar 6 (halaman selanjutnya).



Gambar 6. Model pengaruh peran *Intellectual capital* terhadap Kinerja Pegawai

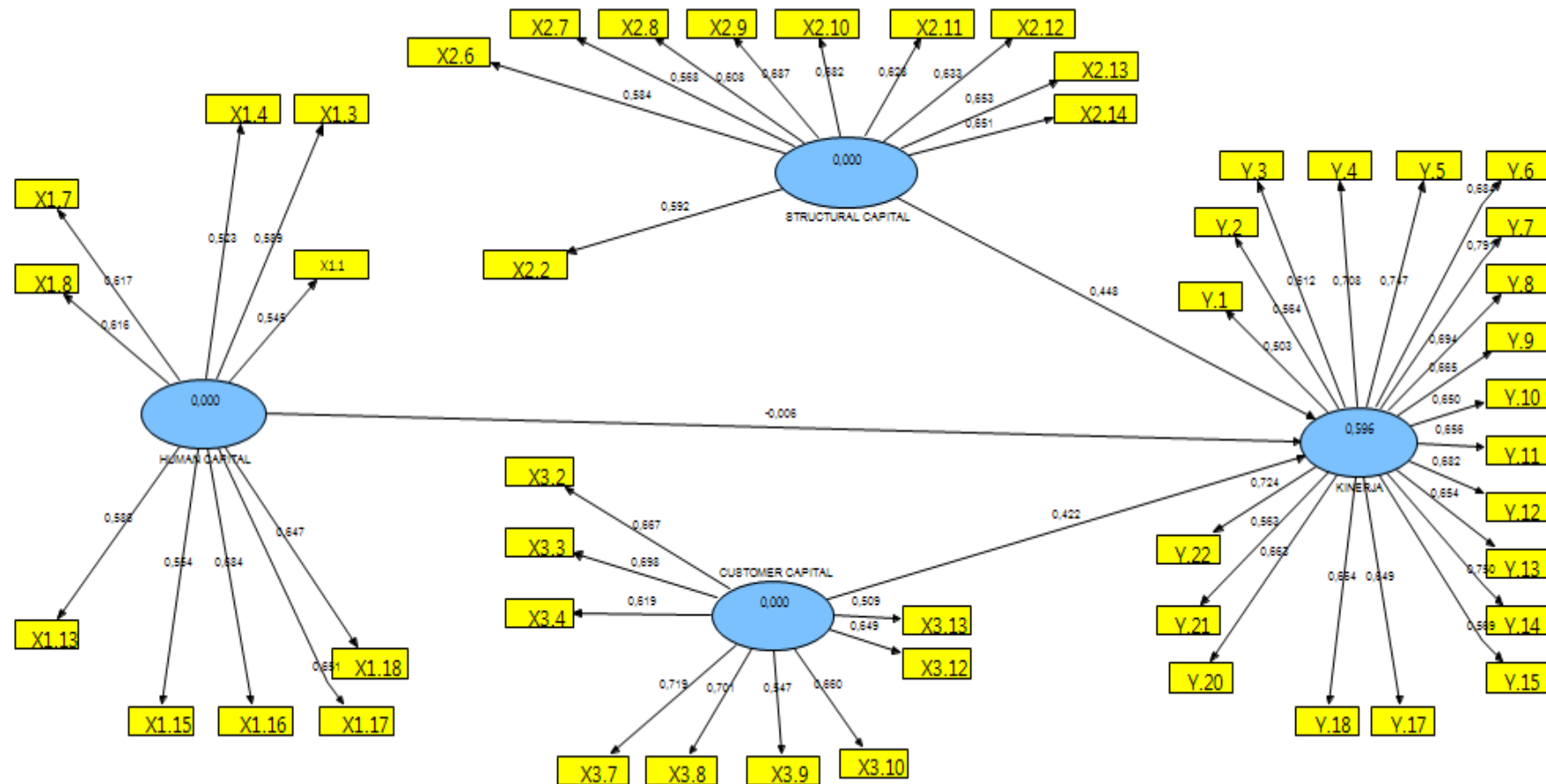
Sumber: (hasil data primer yang diolah *smartPLS*, 2013)

### 5.3.1 Evaluasi *Outer Model Reflektif*

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa pada penelitian ini hubungan antara variabel laten dengan indikatornya berbentuk reflektif. Menurut Chin (1998) dalam Ghosaly (2008) menyatakan jika koefisien atau faktor loading dari masing-masing indikator pada model (Gamber 6) kurang dari 0.7, indikator tersebut harus di drop. Namun pada penelitian awal, pengukuran nilai faktor loading 0.5 – 0.6 masih dinyatakan cukup. Pada penelitian ini, indikator yang memiliki faktor loading yang lebih rendah dari 0.5 akan didrop. Indikator yang memiliki nilai faktor loading kurang dari 0.5 dapat dilihat pada tabel 11 oleh sebab itu dilakukan analisis PLS kembali dan hasilnya dapat dilihat pada Gambar 7 (di halamn selanjutnya).

Tabel 11. Indikator-indikator yang di drop

<b>Variabel Laten</b>	<b>Indikator yang didrop</b>
Human Capital	X1.2, X1.5, X1.6, X1.9, X1.10, X1.11, X1.12, X1.14, X.1.19, X1.20
Structural Capital	X2.1, X2.5, X2.17, X2.15, X2.16, X2.3, X2.5
Customer Capital	X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, X3.5, X3.6
Kinerja Pegawai	Tidak ada



Gambar 6. Model pengaruh peran *Intellectual capital* terhadap Kinerja Pegawai Setelah Didrop

Sumber: (hasil data primer yang dioleh *smartPLS*, 2013)



Menurut Ghozaly (2008) bahwa untuk evaluasi *outer model-refleksi* dilakukan berdasarkan 4 (empat) kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *composite reliability* (Tabel 12).

Tabel 12. Kriteria dan Standarisasi dalam Evaluasi *Outer Model – Refleksi*

Kriteria	Standar	Keterangan
<i>Convergent validity</i> (Reliabilitas indikator)	Nilai <i>loading</i> > 0.50	Menilai kekuatan indikator dalam merefleksikan variabel laten Chin (1998) menyatakan jika < 0.50 maka indikator harus di drop
<i>Discriminant validity</i>	Nilai <i>cross loading</i> korelasi indikator ke variabel latennya lebih besar dari variabel laten-lain	Mengukur ketepatan model refleksi
<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	AVE > 0,5	Mengukur konsistensi indikator dalam pengukuran variabel laten
<i>Composite reliability</i> ( $\rho_c$ )	$\rho_c > 0,6$	kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik

### ***Convergen Validity* (Reliabilitas Indikator)**

Reliabilitas indikator dicerminkan dari nilai *loading factor* yang merefleksikan kekuatan interelasi antara variabel laten, yaitu *human capital*, *structural capital*, *customer capital* dan kinerja pegawai, terhadap masing-masing variabel indikatornya. Tabel 13 menunjukkan kekuatan indikator merefleksikan interelasi setiap variabel laten.

Tabel 13 Nilai Interelasi Refleksi Indikator dengan Variabel Laten.

Variabel Laten	Nilai Interelasi Refleksi	Indikator
Human Capital	0.545	X1.1. pendidikan yang sesuai
	0.589	X1.3 mampu bersaing
	0.523	X1.4 memiliki pengetahuan
	0.617	X1.7 ampuan sesuai dengan bidang ilmu
	0.616	X1.8 sikap kreatif dan inovatif
	0.588	X1.13 motivasi tinggi dalam bekerja
	0.564	X1.15 pengembangan diri
	0.684	X1.16 kompetensi dalam bidang kerja
	0.651	X1.17 keahlian dalam bekerja
	0.647	X1.18 saling berbagi pengetahuan
Structural Capital	0.592	X2.2 budaya dan lingkungan kerja yang baik
	0.584	X2.6 pemberian sanksi kepada pelanggar

		peraturan
	0.568	X2.7 berbagi informasi kepada rekan kerja
	0.608	X2.8 pemberian penghargaan
	0.667	X2.9 sarana dan prasarana baik dan lengkap
	0.682	X2.10 prosedur mendukung pengembangan inovasi baru
	0.626	X2.11 pekerjaan didukung oleh perangkat computer
	0.623	X2.12 peralatan kerja/computer layak pakai
	0.663	X2.13 akses informasi baik
	0.651	X2.14 kemudahan akses system
Customer Capital	0.667	X3.2 UT mampu menarik minat masyarakat
	0.698	X3.3 UT cukup dikenal
	0.619	X3.4 pelayanan baik
	0.718	X3.7 keyakinan tentang UT
	0.717	X3.8 Masyarakat merasakan manfaat keberadaan UT
	0.547	X3.9 Mahasiswa sering berkonsultasi dengan pembimbing
	0.660	X3.10 bila ada permasalahan tentang mahasiswa dapat segera diatasi
	0.649	X3.12 ada feedback yang baik dari masyarakat
	0.508	X3.13 hal-hal positif sering disampaikan oleh mahasiswa
Kinerja Pegawai	0.500	Y 1 karyawan mampu membuat keputusan dalam menjawab permasalahan
	0.550	Y 2 karyawan bertanggungjawab atas pengembangan diri dan evaluasi diri
	0.609	Y 3 karyawan mampu berpikir keras untuk bekerja dengan baik
	0.707	Y 4 kinerja dapat meningkat dengan bekerja secara proaktif, kreatif dan inovatif
	0.745	Y 5 bekerja sesuai dengan target
	0.689	Y 6 orientasi pada keberhasilan
	0.781	Y 7 tuntutan tinggi pada keberhasilan
	0.695	Y 8 menikmati beban kerja dan tanggungjawab yang berlebih
	0.667	Y 9 karyawan dapat mengenali suatu permasalahan
	0.653	Y 10 karyawan sering dimintai pendapat tentang suatu permasalahan
	0.656	Y 11 karyawan merasa mempunyai kemampuan dan kesedian menyelesaikan tugas
	0.680	Y 12 karyawan berusaha untuk berprestasi
	0.751	Y 13 karyawan memiliki pengetahuan tentang keterlibatan mereka dalam pekerjaan
	0.567	Y 14 karyawan selalu berusaha melakukan

		pekerjaan sulit dan penuh tantangan
	0.651	Y 15 karyawan selalu berusaha memahami data dan informasi pekerjaan
	0.567	Y 16 karyawan merasa senang bila unit kerjanya dibandingkan a dengan unit lain
	0.651	Y 17 karyawan datang ke kantor tepat waktu
	0.565	Y 18 karyawan selalu menyelesaikan tugas tepat waktu
	0.664	Y 20 karyawan bersedia melibatkan diri pada tugas jabatan dan menerima segala resiko
	0.561	Y 21 karyawan menganggap sebagai bagian dari suatu kelompok
	0.725	Y22 karyawan berusaha untuk mencurahkan perhatian terhadap tugas-tugas dari pimpinan

Pada tabel 13 di atas, indikator merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan human capital dengan nilai *loading factor* sebesar 0.684, yaitu X1.16 adalah kompetensi dalam bidang pekerjaan. Dan indikator yang merefleksikan interelasi terendah dalam menggambarkan *human capital* adalah X1.4 pengetahuan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.523. Interelasi terbesar dalam menggambarkan *scstructural capital* dengan nilai *loading factor* sebesar 0.682, yaitu X2.10 adalah prosedur mendukung pengembangan inovasi baru. Dan indikator yang merefleksikan interelasi terendah dalam menggambarkan *structural capital* adalah X2.6 pemberian sanksi kepada pelanggar peraturan dengan nilai *loading factor* 0.584. Indikator yang merefleksikan interelasi terbesar dalam menggambarkan *customer capital* dengan nilai *loading factor* 0.718 adalah X3.7 keyakinan karyawan tentang UT. Sedangkan indikator yang merefleksikan interelasi terendah dalam menggambarkan *customer capital* dengan nilai *loading factor* 0.508 adalah X3.13 hal-hal positif sering disampaikan oleh mahasiswa. Kinerja karyawan digambarkan oleh indikator Y 7, yaitu tuntutan tinggi pada keberhasilan yang direfleksikan oleh nilai *loading factor* sebesar 0.781. interelasi terendah digambarkan oleh indikator Y1, karyawan mampu membuat keputusan dalam menjawab permasalahan dengan nilai *loading factor* sebesar 0.500.

#### ***Discriminat Validity***

Dilihat dari tabel *cross loading* menunjukkan, nilai korelasi variabel peranan *intellectual capital* yaitu *human structural* (HC), *structural capital* (SC), *costomer capital* (CC) serta kinerja pegawai dengan masing-masing indikatornya.

Jika indikator-indikator human capital memang menggambarkan refleksi dari , maka nilai korelasi indikator-indikator ini terhadap HC haruslah lebih besar dibandingkan korelasi indikator-indikator tersebut terhadap variabel laten lainnya.

Pada Lampiran *cross loading* terlihat bahwa nilai korelasi indikator terhadap HC lebih besar jika dibandingkan dengan korelasi indikator yang sama terhadap variabel laten lainnya. Hal tersebut membuktikan bahwa model reflektif HC pada penelitian ini valid.

### ***Composite Reliability***

Nilai reliabilitas komposit pada *outer model* digunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi internal indikator. Suatu *outer model* dinyatakan memiliki kestabilan dan konsistensi internal indikator, konstruk *first model* harus memiliki nilai reliabilitas komposit di atas 0.6 ( $\rho_c > 0.6$ ).

Berdasarkan hasil analisis PLS menunjukkan bahwa nilai  $\rho_c$  pada semua *outer model* di atas 0.6 (lampiran 4). Hal ini berarti bahwa *outer model* pada penelitian ini memiliki kestabilan dan konsistensi internal indikator yang baik.

### ***Average Variance Extracted (AVE)***

Validitas menunjukkan bahwa suatu pengujian benar-benar konsisten mengukur apa yang seharusnya diukur, dalam hal ini bagaimana indikator-indikator (baik HC, SC, CC maupun kinerja karyawan) konsisten mengukur variabel latennya masing-masing. Hal ini dapat digambarkan oleh besaran nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

Nilai AVE HC, SC, CC maupun kinerja karyawan adalah masing-masing sebesar 0,3642, 0,3966, 0,4153, dan 0,4396. Dari hasil pengolahan PLS, Indikator kurang konsisten dalam mengukur masing-masing variabel latennya.

### 5.3.2 Evaluasi Model Struktural atau Inner Model

Menilai *inner model* adalah mengevaluasi pengaruh antar variabel laten dan pengujian hipotesis. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel endogen dan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  ( $t_{tabel}$  pada tingkat kepercayaan 95% adalah 1.96).

Evaluasi inner model dilihat dari *R –square* bahwa dari ketiga peran *intellectual capital* yaitu HC, SC, dan CC adalah sebesar 0,5955, artinya adalah kinerja dipengaruhi oleh ketiga peran tersebut sebesar 60% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2008) bahwa Hasil *R-Square* sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural, masing-masing mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah”. Berdasarkan teori tersebut dan nilai *R-Square* pada variabel laten menunjukkan bahwa kategori model yang diterangkan termasuk ke dalam model yang moderat.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat analisis bootstrapping pada *path coefficients*, yaitu dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Hasil analisis *path coefficients* dapat dilihat pada Lampiran ..... Dari lampiran tersebut menunjukkan nilai  $t_{tabel}$  yang lebih besar dari 1.96 (pada selang kepercayaan 95%) untuk keseluruhan variabel laten. Hal ini berarti keseluruhan hipotesis yang dipaparkan sebelumnya diterima.

#### **H1: Terdapat pengaruh yang signifikan peran *Intellectual Capital* berupa *Human Capital* terhadap kinerja karyawan**

Pada lampiran 5 menunjukkan bahwa peran *intellectual capital* berupa *human capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh *human capital* bersifat negatif dimana nilai koefisien parameter sebesar -0,0056. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi peran human capital maka tidak ada peningkatan terhadap kinerja karyawan. Dan kinerja karyawan tidak banyak dipengaruhi oleh peran human capital.

Pengujian hipotesis satu ditolak karena pada hasil analisis diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 0,055$  lebih kecil dibanding  $t_{tabel} = 1.96$  (Lampiran 5). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan human capital di UT tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H2: Terdapat pengaruh yang signifikan peran *Intellectual Capital* berupa *Structural Capital* terhadap kinerja karyawan**

Selanjutnya penerapan *intellectual capital* berupa *structural capital* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pada lampiran 5 menunjukkan koefisien parameter antara variabel *structural capital* dengan variabel kinerja karyawan 0,4482. Hal ini berarti penerapan *structural capital* yang semakin baik mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Pengujian hipotesis ke-dua diterima karena pada hasil analisis diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 5,469$  lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$  (Lampiran 5). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *structural capital* di UT berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja karyawan.

**H3: Terdapat pengaruh yang signifikan peran *Intellectual Capital* berupa *Customer Capital* terhadap kinerja karyawan**

Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh *customer capital* dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,4224. Peningkatan indikator *customer capital* seperti brand, konsumen dan loyalitas konsumen mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis ketiga diterima karena pada hasil analisis diperoleh bahwa  $t_{hitung} = 6.336$  lebih besar dibanding  $t_{tabel} = 1.96$  (Lampiran 5). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada UT berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **5.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

*Intellectual capital* di dalam penerapannya seringkali dihubungkan dengan faktor financial. Namun, gagasan *Intellectual capital* dimulai satu dekade yang lalu, sebagai dua tren yang mulai muncul:

1. Pergeseran dari ekonomi berbasis produksi layanan dan berbasis pengetahuan bisnis,
2. Gagasan "*invisible balance sheet*". yang menyatakan bahwa *intellectual capital* memiliki nilai lebih untuk organisasi dari aset fisik.

*Intellectual capital* terdiri dari tiga variabel, yaitu dalam penelitian ini adalah *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*. Ketiga variabel ini diukur untuk mengetahui peranannya terhadap pembentukan kinerja karyawan di Universitas Terbuka.

Beberapa penelitian tentang *human capital* dikaitkan dengan faktor personal dalam perilaku organisasi faktor personal yang sering diteliti yaitu, kestabilan emosi, keterbukaan, pengalaman serta kesepahaman. Pengembangan *intellectual capital* diharapkan meningkatkan nilai perusahaan dengan peningkatan kinerja karyawan. Dari hasil analisis menggunakan *software* SEM PLS, diketahui bahwa secara umum karyawan telah memahami pentingnya peningkatan atau pengembangan diri pribadi untuk mewujudkan *intellectual capital*. Untuk evaluasi *outer model-refleksi* dilakukan berdasarkan 4 (empat) kriteria yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, *Average Variance Extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Dari nilai AVE, diperoleh HC, SC, CC maupun kinerja karyawan adalah masing-masing sebesar 0,3642, 0,3966, 0,4153, dan 0,4396. Dari hasil pengolahan PLS tersebut, indikator kurang konsisten dalam mengukur masing-masing variabel latennya. Indikator itu tidak konsisten dalam mengukur bisa disebabkan karena perbedaan persepsi atas pertanyaan yang diajukan di kuesioner.

Walaupun kuesioner ini mengadaptasi dari penelitian Bontis, tetapi karena ada perbedaan budaya dan persepsi atas beberapa pertanyaan, maka responden kurang memahami apa yang ditanyakan atau tidak mengetahui jawaban yang benar dari pertanyaan itu. Seperti ketika ditanyakan tentang keberadaan UT di lingkungan masyarakat, sebagian besar mereka menjawab tidak tahu.

Dari analisis SEM PLS juga terlihat beberapa pertanyaan mampu merefleksikan ketiga variabel itu dengan baik karena memiliki nilai loading di atas 0.5. Seperti terlihat dari X1.16 yaitu pada pernyataan latar belakang pendidikan dosen dan karyawan sesuai dengan bidang ilmunya memiliki nilai loading sebesar 0.684. Hal ini berarti bahwa pertanyaan itu merefleksikan *human capital* dengan baik. *Structural capital* mampu direfleksikan dengan baik oleh responden melalui pernyataan sarana dan prasarana kerja cukup baik dan lengkap yang terlihat dari nilai loading faktor sebesar 0.687.

Pertanyaan X3.7 yaitu karyawan merasa yakin bahwa mahasiswa memperoleh keyakinan kuliah di UT memiliki nilai *loading factor* sebesar 0.719. dan pada variabel kinerja mampu direfleksikan dengan baik pada pernyataan tentang tuntutan kerja untuk berhasil dengan baik.

Pengembangan *human capital* sangat penting bagi organisasi, seperti tercerminkan dari pernyataan responden bahwa salah satu unsur pengembangan diri adalah dengan pendidikan yang baik dapat menunjang pekerjaan mereka. Begitu juga dengan jiwa inovatif dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya.

Tiga elemen yaitu human, customer dan structural capital memainkan peranan penting dalam *intellectual capital* secara keseluruhan. Di dalam menyusun teori *intellectual capital* tersebut, para ahli fokus pada perlengkapan tiga elemen tersebut, mengidentifikasi ukuran dari ketiga elemen tersebut di dalam laporan organisasi. langkah kedua adalah mengidentifikasi sumber-sumber daya manusia yang berkaitan dengan *intellectual capital*.

Sebagai bagian paling penting di dalam organisasi, human capital memainkan peran sangat *crusial* terutama terkait program pendidikan SDM di organisasi. Di Universitas Terbuka pendidikan bagi karyawan baik staf dosen maupun staf administrasi mendapat perhatian pimpinan. Selain pendidikan faktor personal di dalam human capital mampu memberikan masukan yang berarti terhadap perkembangan kinerja karyawan secara individu, seperti sikap kreatif dan inovatif dan kompetensi dalam bidangnya.

Kreatifitas karyawan terutama dosen dapat terlihat ketika mereka membuat materi perkuliahan yang menarik. Sebagai perguruan tinggi yang mengandalkan program pendidikan jarak jauh atau *distance learning*, para dosen khususnya harus mampu membuat dan menulis materi perkuliahan sebagus dan semenarik mungkin yang sangat terbantu dengan adanya teknologi saat ini. Beberapa program pengayaan yang dapat diakses secara online oleh mahasiswa antara lain web suplemen, latihan mandiri online dan materi sumber pembelajaran berkualitas



yang dibuat sendiri oleh para dosen baik secara individu ataupun tim di dalam UT-OER. Di dalam pembuatan berbagai materi pengayaan ini membutuhkan kreatifitas dan inovasi pembelajaran sehingga menarik minat mahasiswa dalam proses belajar. Karyawan dapat membuat materi belajar yang baik tentu melalui program pelatihan dari organisasi. Di UT berbagai program atau training pelatihan diberikan secara berkala kepada dosen dan karyawan.

Berbagai program pelatihan seperti penulisan materi web, pelatihan pembuatan CAI, dan sebagainya akan mendorong pengembangan diri dan potensi karyawan. Hal ini akan memberi nilai tambah individual kepada organisasi khususnya di UT sendiri. Dari hasil uji terhadap hipotesa diperoleh hasil bahwa *human capital* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Penemuan ini menghasilkan kesimpulan yang sama dengan penelitian dari Studi Guest dalam Endri (2012) menunjukkan bahwa ketika *human capital* diteliti di dalam 366 perusahaan di Inggris tidak banyak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. SDM lebih banyak berkaitan dengan *turn over* karyawan. *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya, sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pengukuran *human capital* bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai intrinsik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional.

Pengukuran kinerja karyawan tidak hanya terbatas pada satu metode pengukuran saja, melainkan juga dipengaruhi oleh banyak faktor. Kuesioner yang digunakan mengacu pada penelitian Bontis, namun karena ada perbedaan budaya dan persepsi maka hal ini dapat mempengaruhi jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Namun, secara umum karyawan telah memahami pentingnya peningkatan atau pengembangan diri pribadi untuk mewujudkan *intellectual capital*.

Untuk *structural capital* mencakup kegiatan proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses *manufacturing* dan budaya organisasi. Secara

umum sistem dan prosedur UT sangat mendukung karyawan untuk berprestasi dalam menjalankan kegiatannya. Berbagai sarana dan prasarana yang menunjang seperti komputer dan akses informasi terbuka luas bagi seluruh karyawan UT. Organisasi juga mendukung pengembangan ide-ide baru karyawan, sehingga *intellectual capital* dapat menunjang peningkatan kinerja.

Begitu pula dengan *customer capital*, dapat dikatakan bahwa karyawan di UT memiliki keyakinan terhadap *stakeholder* atau dalam hal ini adalah mahasiswa dan lingkungan sekitar UT. Adanya *feedback* yang positif dari mahasiswa tentang UT serta reputasi yang baik dalam pandangan konsumen.

Kinerja karyawan secara simultan akan membawa kearah peningkatan kinerja organisasi. Kinerja karyawan yang dilihat dalam penelitian ini mencakup kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, tanggungjawab serta sikap karyawan dalam bekerja. *Intellectual capital* yang dimiliki karyawan secara umum mampu menunjang penyelesaian pekerjaan di UT. Sebagai contoh penyelesaian tanggapan atau keluhan dari mahasiswa dapat segera diatasi oleh staf administrasi di pusat pelayanan mahasiswa. Kualitas soal dan materi perkuliahan yang ditulis Dosen UT sangat variatif dan inovatif. Tutorial online untuk mahasiswa dilengkapi dengan OER (*Open Educational Resources*).

Tanggungjawab yang diemban karyawan sangat besar menyangkut distribusi soal ujian ke seluruh Indonesia. Karyawan akan merasa bangga jika diberikan beban dan tanggungjawab yang lebih besar dari pekerjaan saat ini. Sebagai bagian dari sebuah kelompok/tim kerja, karyawan bersedia untuk lebih giat dalam bekerja dan berprestasi.

Tugas-tugas yang diberikan pimpinan dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai prosedur pekerjaan yang ada. Sebagian besar karyawan memahami apa yang harus dilakukan dan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan masing-masing elemen di dalamnya. *Human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* sangat berperan dalam pengembangan diri karyawan. *Structural capital* perlu didesain untuk memaksimalkan *intellectual capital* organisasi. *Human capital* bukanlah milik organisasi, melainkan milik individu karyawan. Maka jika individu itu pergi meninggalkan organisasi, tidak ada lagi kepandaian atau kreativitas itu. Namun dengan berbagai program pelatihan karyawan dapat

meningkatkan kemampuan personal untuk menunjang kinerja mereka. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena cakupan penelitian yang tidak luas, sehingga tidak dapat digeneralisasi ke seluruh instansi pendidikan. Kedepannya penelitian ini dapat dilakukan di seluruh kantor UPBJJ-UT (Unit Program Belajar Pendidikan Jarak Jauh) di seluruh Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina, 2010. Manajemen Modal Intelektual : Strategi Memaksimalkan Nilai Modal Intelektual dalam *Technology Driven Business*, Jurnal Manajemen Universitas Kristen Maranatha
- Alawy, Ahmad Faiz. 2010. Analisis Modal Intelektual Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gestcom Bandung. <http://elib.unikom.ac.id/gdl>.
- Bontis, N., Keow, W.C., Richardson, S., 2000. *Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, No. 1, 2000, pp. 85-100.
- Bontis, N., 1998. Intellectual Capital: An Exploratory study that Develops Measures and Models,” *Management Decision*, Vol. 36 No.2, pp. 63-76.
- Brinker, Barry 2000, “Intellectual Capital: Tomorrows Asset, Today’s Challenge”, <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>. Diakses 8 November 2009
- Boekestein, Bram (2006) "The relation between intellectual capital and intangible assets of pharmaceutical companies", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7 Iss: 2, pp.241 - 253
- Carson E., R. Ranzijn, A. Winefield, H. Marsden. 2004. "Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Iss: 3, pp.443 - 463
- Endri. “Peran Human Capital Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris”. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.6.No.0.hal 179-190. (2010).
- Gujarati, D.1999, *Ekonometrika Dasar*.Cetakan Keenam. Jakarta : Erlangga.
- Goh, P.C. 2005 "Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 Iss: 3, pp.385 - 396
- Harrison, Suzanne, and Patrick H. Sullivan Sr.2000. “Profitting form Intellectual Capital; Learning from Leading Companies”. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1, No. 1, pp.33-46.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Parabu, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya: Bandung
- Nelson, R. R., and Winter, S.G., 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, M.A., Harvard University Press..
- Ongkorahardjo, Martina Dwi Puji Astri. Antonius Susanto,Dyna Rachmawati. 2008. Analisis Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia).

- Petty, Richard dan James Guthrie. 2000. "*Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management.*" *Journal of Intellectual Capital*. Vol 1, No. 2, pp.155-175
- Setyanto, R. P., 2004. "Pengukuran *Human Capital*: Peluang bagi Departemen SDM untuk Berperan sebagai Strategic Business Partner", *Usahawan No.10, Tahun XXXIII*, Oktober:18-22.
- Stewart, T., 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday, New York, NY
- Sugiyono. 1999, Metode Penelitian Bisnis. Bandung : CV Alfabeta.
- , 2007. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV. Alfabeta
- , 2008, Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D: CV Alfabeta.
- , 2009. *Metode Penelitian Administrasi*, CV. ALFABETA : Bandung
- Suharsimi Arikunto. 2002. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek: PT. Rineka Cipta.
- Totanan, C., 2004. "Peranan *Intellectual Capital* dalam Penciptaan Nilai untuk Keunggulan Bersaing", *Usahawan, No. 1, Tahun XXXIII*, Januari: 27-31
- Tsan, W.W., and Chang, C.C. 2003. Measurement and Comparison of IT Industrial Intellectual Capital in Taiwan. *International Conference on "New Trends and Chanllenge of Science and Technological Innovation on Critical Era*. October 30, 2003, Taipei, R.O.C.
- Veithzal, Rivai, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, PT.Remaja Rosda Karya : Bandung

# LAMPIRAN

## Lampiran 1



### KUESIONER PENELITIAN:

#### Analisis Intellectual Capital terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Terbuka

Kepada yth :

Bapak/ibu/saudara

Pegawai di Universitas Terbuka

Bapak/Ibu Responden Yang Terhormat,

Kami adalah Dosen pada FEKON-UT yang sedang melakukan penelitian mengenai Analisis Intellectual Capital terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Terbuka. Penelitian ini dilakukan untuk memenuhi salah satu kewajiban Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Bapak/Ibu/Saudara diharapkan menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Identitas dan semua informasi yang diterima sebagai hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia dan dipergunakan hanya untuk kepentingan akademis. Didalam kuesioner penelitian ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, sehingga Bapak/Ibu/Saudara bebas untuk menjawab sesuai dengan pendapat masing-masing.

Untuk itu, besar harapan kami agar Bapak/Ibu/Saudara bersedia untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia di dalam kuesioner ini. Bantuan dan kerjasamanya dapat menunjang upaya penyempurnaan organisasi di masa yang akan datang. Atas kesediannya, kami mengucapkan terima kasih.

### Karakteristik Responden

NO.	IDENTITAS RESPONDEN	JAWABAN
1.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Pria <input type="checkbox"/> Wanita
2.	Usia	<input type="checkbox"/> 20 - 30 tahun <input type="checkbox"/> 31-40 tahun <input type="checkbox"/> 41-50 tahun <input type="checkbox"/> > 51 tahun
	Status Kepegawaian	<input type="checkbox"/> Staf Administrasi <input type="checkbox"/> Staf Edukatif (Dosen)
3.	Status Pernikahan	<input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Belum Menikah
4.	Pendidikan	<input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMA <input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> S2 <input type="checkbox"/> S3
5.	Masa Kerja	<input type="checkbox"/> 0-5 thn <input type="checkbox"/> 5-10 thn

		<input type="checkbox"/> 11-15 thn	<input type="checkbox"/> > 15thn
--	--	------------------------------------	----------------------------------

### **PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang Saudara anggap paling mewakili diri saudara, di kolom yang telah disediakan. Saudara diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan-pernyataan di bawah ini.

Skala Penilaian :

- 5 = Sangat Setuju  
 4 = Setuju  
 3 = Tidak Tahu  
 2 = Tidak Setuju  
 1 = Sangat Tidak Setuju

### **INTELLECTUAL CAPITAL**

#### **A. HUMAN CAPITAL**

NO	PERNYATAAN	SKALA PENILAIAN				
1	Karyawan UT secara umum memiliki pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan	1	2	3	4	5
2	Karyawan memiliki keahlian untuk mendukung pekerjaan	1	2	3	4	5
3	Karyawan UT mampu bersaing dengan karyawan dari PT lain dalam bidang ilmu yang sama	1	2	3	4	5
4	Karyawan memiliki pengetahuan yang baik dalam bidang kerjanya	1	2	3	4	5
5	Dosen mengampu mata kuliah yang tidak sesuai dengan bidang ilmunya (R)	1	2	3	4	5
6	Latar belakang pendidikan Dosen dan karyawan sudah sesuai dengan bidang keilmuannya	1	2	3	4	5
7	Dosen mengampu mata kuliah sesuai dengan bidang ilmunya	1	2	3	4	5
8	Karyawan memiliki sikap kreatif, inovatif dan cemerlang	1	2	3	4	5
9	Karyawan UT tidak dapat mengembangkan diri seperti karyawan pada perguruan tinggi lainnya (R)	1	2	3	4	5
10	Karyawan UT memiliki kemampuan yang unik dan beda dengan karyawan di luar UT	1	2	3	4	5
11	Tujuan organisasi dipahami oleh seluruh karyawan, dan mereka fokus untuk mencapainya	1	2	3	4	5
12	Karyawan tidak memahami visi, misi, maupun tujuan organisasi (R)	1	2	3	4	5
13	Karyawan memiliki motivasi tinggi dalam pekerjaannya	1	2	3	4	5

14	Karyawan tidak memiliki kebebasan untuk memiliki alternatif penyelesaian tugas (R)	1	2	3	4	5
15	Karyawan UT dapat mengembangkan diri seperti rekan di perguruan tinggi lainnya	1	2	3	4	5
16	Karyawan memiliki kompetensi dalam bidang kerjanya	1	2	3	4	5
17	Pengetahuan, keahlian dan kompetensi dari karyawan diterapkan dalam pencapaian tujuan organisasi	1	2	3	4	5
18	Karyawan saling berbagi ilmu, pengetahuan, informasi dan pengalaman melalui seminar, karya ilmiah, pertemuan dan interaksi pribadi.	1	2	3	4	5
19	Kemampuan memimpin yang baik diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi	1	2	3	4	5
20	Adakalanya karyawan mengerjakan tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya	1	2	3	4	5
	<b>STRUCTURAL CAPITAL</b>	1	2	3	4	5
21	Setiap karyawan berusaha memberikan yang terbaik bagi organisasi	1	2	3	4	5
22	Budaya dan lingkungan kerja sangat suportif dan nyaman	1	2	3	4	5
23	karyawan saling berbagi ilmu dan pengetahuan kepada rekan kerja	1	2	3	4	5
24	Organisasi mendukung pengembangan ide-ide baru dari karyawan	1	2	3	4	5
25	Setiap individu/karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berpendapat di dalam rapat	1	2	3	4	5
26	Perusahaan memberikan sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin atau melakukan pelanggaran.	1	2	3	4	5
27	Karyawan saling memberikan informasi kepada karyawan lain jika ada informasi mengenai perusahaan.	1	2	3	4	5
28	Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus.	1	2	3	4	5
29	Sarana dan prasarana kerja cukup baik dan lengkap	1	2	3	4	5
30	Organisasi memiliki prosedur dalam mendukung pengembangan inovasi baru	1	2	3	4	5
31	Komputer yang disediakan membantu pekerjaan karyawan.	1	2	3	4	5
32	Komputer yang disediakan layak pakai.	1	2	3	4	5
33	Organisasi memiliki akses sistem informasi yang baik	1	2	3	4	5
34	Organisasi memiliki sistem yang memudahkan karyawan dalam mengakses informasi	1	2	3	4	5
35	Unit IT/Pusat Komputer sangat membantu dalam akses informasi internal dan eksternal	1	2	3	4	5



36	Struktur organisasi sangat jelas	1	2	3	4	5
37	Karyawan mendapat akses terhadap seluruh informasi di unit masing-masing dengan baik	1	2	3	4	5
	<b>CUSTOMER CAPITAL</b>	1	2	3	4	5
38	Menurut pendapat saya, masyarakat mengetahui dan mengerti tentang UT	1	2	3	4	5
39	Kita merasa yakin bahwa organisasi mampu menarik minat masyarakat untuk kuliah di UT	1	2	3	4	5
40	UT cukup dikenal oleh kalangan akademisi di luar UT	1	2	3	4	5
41	UT dikenal sebagai universitas yang dapat memberikan pelayanan yang baik kepada mahasiswa	1	2	3	4	5
42	Menurut pendapat saya, masih banyak masyarakat belum mengetahui keberadaan UT (R)	1	2	3	4	5
43	Ketika orang mengingat UT, yang ada dibenak mahasiswa UT adalah kampus yang membanggakan dengan pelayanan yang memuaskan	1	2	3	4	5
44	Menurut pendapat saya, para mahasiswa memperoleh keyakinan tentang perkuliahan di UT	1	2	3	4	5
45	Menurut pendapat saya mahasiswa sudah memperoleh manfaat positif dengan kuliah di UT	1	2	3	4	5
46	Mahasiswa sering meminta pendapat dan bimbingan akademik kepada Dosen	1	2	3	4	5
47	Permasalahan mahasiswa dapat diatasi dengan segera					
48	Mahasiswa sering mengeluhkan bahwa mereka tidak memiliki kejelasan mengenai prosedur-prosedur yang ada di UT (R)					
49	Kita memperoleh feedback yang baik dari mahasiswa dan masyarakat	1	2	3	4	5
50	Jika mahasiswa puas, akan menyampaikan hal-hal positif tentang UT, secara langsung mahasiswa sedang memasarkan UT kepada orang lain.					

### KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	Skala penilaian				
1	Saya mampu membuat keputusan yang dapat menjawab permasalahan dalam waktu tertentu.	1	2	3	4	5
2	Saya merasa bertanggung jawab atas pengembangan dan berniat mengevaluasi diri secara terus menerus.	1	2	3	4	5
3	Saya mau mengambil resiko dan berpikir keras untuk selalu dapat bekerja dengan baik.	1	2	3	4	5
4	Selama ini saya mempunyai kemampuan dan kesediaan bekerja secara proaktif, kreatif dan inovatif melalui penyajian gagasan-gagasan baru	1	2	3	4	5

	yang dapat meningkatkan kinerja jabatan atau unit kerja saya.					
5	Biasanya saya bekerja sesuai dengan target yang telah saya tentukan.	1	2	3	4	5
6	Dalam melakukan tugas atau suatu pekerjaan saya selalu berorientasi pada keberhasilan.	1	2	3	4	5
7	Ketika sedang bekerja, tuntutan saya untuk berhasil mengerjakannya sangat tinggi.	1	2	3	4	5
8	Saya merasa menikmati jika diberi beban dan tanggung jawab yang lebih besar dari yang saya lakukan saat ini.	1	2	3	4	5
9	Saya selalu mengenali suatu permasalahan yang ada di lingkungan saya.	1	2	3	4	5
10	Saya sering dimintai pertimbangan oleh pimpinan saya dalam menangani suatu permasalahan.	1	2	3	4	5
11	Selama ini saya mempunyai kemampuan dan kesediaan menyelesaikan tugas jabatan yang lebih berat daripada yang telah biasa dilaksanakan sehari-hari	1	2	3	4	5
12	Saya berusaha keras meningkatkan prestasi kerja saya.	1	2	3	4	5
13	Saya mempunyai pengetahuan atas ruang lingkup serta keterkaitan tugas-tugas jabatan saya dengan jabatan-jabatan lain di dalam atau di luar lingkup perusahaan.	1	2	3	4	5
14	Saya selalu berusaha mencoba melakukan pekerjaan yang sulit dan penuh tantangan.	1	2	3	4	5
15	Saya selalu berusaha memahami data-data dan informasi yang menjadi tanggung jawab saya.	1	2	3	4	5
16	Saya merasa senang jika prestasi unit kerja lain dapat terlihat oleh unit kerja saya, sehingga dapat diperbandingkan dengan hasil kerja di tempat saya.	1	2	3	4	5
17	Saya datang ke kantor dengan tepat waktu.	1	2	3	4	5
18	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya	1	2	3	4	5
19	Saya seringkali merasa tidak punya waktu untuk	1	2	3	4	5

	bersenang-senang dan bersantai.					
20	Saya bersedia untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam tugas-tugas jabatan dengan menerima resiko atas kegagalan dari pelaksanaan tugas-tugas jabatan tersebut.	1	2	3	4	5
21	Saya menganggap diri saya sebagai bagian dari tim/kelompok dalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
22	Saya selalu berusaha untuk mencurahkan perhatian terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan oleh pimpinan.	1	2	3	4	5

**TERIMA KASIH ATAS BANTUAN BAPAK/IBU  
TELAH MENGISI KUESIONER INI**

### Lampiran 3

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	72

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00002	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00003	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00004	267.6667	625.540	.559	.963
VAR00005	268.0667	618.478	.627	.962
VAR00006	268.0667	618.478	.627	.962
VAR00007	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00008	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00009	269.0333	656.240	-.294	.966
VAR00010	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00011	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00012	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00013	268.0667	618.478	.627	.962
VAR00014	268.0667	618.478	.627	.962
VAR00015	268.0667	618.478	.627	.962
VAR00016	267.8000	621.821	.705	.962

## Item-Total Statistics

VAR00017	267.8000	622.786	.766	.962
VAR00018	267.7000	628.355	.485	.963
VAR00019	267.5667	624.185	.457	.963
VAR00020	268.1333	619.223	.457	.963
VAR00021	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00022	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00023	267.7000	627.252	.527	.963
VAR00024	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00025	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00026	269.0333	656.240	-.294	.966
VAR00027	267.7667	631.702	.360	.963
VAR00028	269.0333	656.240	-.294	.966
VAR00029	269.0333	656.240	-.294	.966
VAR00030	267.8000	621.269	.652	.962
VAR00031	267.5667	625.702	.486	.963
VAR00032	267.5667	623.357	.480	.963
VAR00033	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00034	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00035	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00036	267.8000	625.614	.565	.963
VAR00037	267.9000	617.197	.667	.962
VAR00038	267.8000	625.614	.565	.963
VAR00039	267.8000	622.786	.766	.962
VAR00040	268.1333	617.568	.541	.963
VAR00041	268.2000	613.614	.579	.963
VAR00042	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00043	267.8000	622.786	.766	.962
VAR00044	267.8000	622.786	.766	.962
VAR00045	267.8000	621.821	.705	.962
VAR00046	267.8000	625.614	.565	.963
VAR00047	267.8000	625.614	.565	.963
VAR00048	267.8000	625.614	.565	.963
VAR00049	268.1333	617.568	.541	.963
VAR00050	267.8000	621.821	.705	.962

Item-Total Statistics					
VAR00051	268.0667	618.478	.627	.962	
VAR00052	267.8000	621.821	.705	.962	
VAR00053	267.7000	622.355	.535	.963	
VAR00054	267.8333	622.075	.555	.963	
VAR00055	267.7667	616.806	.615	.962	
VAR00056	267.7667	624.116	.425	.963	
VAR00057	267.8000	624.097	.510	.963	
VAR00058	268.0667	627.306	.332	.963	
VAR00059	267.9667	625.620	.442	.963	
VAR00060	268.3667	617.964	.571	.963	
VAR00061	267.8000	621.821	.705	.962	
VAR00062	267.7333	621.720	.576	.963	
VAR00063	268.3667	617.964	.571	.963	
VAR00064	267.9667	625.620	.386	.963	
VAR00065	267.7000	628.355	.563	.963	
VAR00066	267.8000	630.717	.520	.963	
VAR00067	267.9333	617.582	.692	.962	
VAR00068	267.8000	616.441	.746	.962	
VAR00069	267.8000	621.821	.705	.962	
VAR00070	268.3667	617.964	.571	.963	
VAR00071	267.8333	629.040	.379	.963	
VAR00072	267.7667	616.047	.785	.962	

#### Lampiran 4

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
CUSTOMER CAPITAL	0,415369	0,863470		0,866052	0,956922	
HUMAN CAPITAL	0,364178	0,850528		0,879355	0,957545	
KINERJA	0,439691	0,939480	0,595555	0,957673	0,949954	0,013398
STRUCTURAL CAPITAL	0,396650	0,867540		0,894934	0,955847	

## Lampiran 5

### Koefisien Parameter

		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)		T Statistics (O/STERR)
CUSTOMER CAPITAL KINERJA	->	0,422441	0,432355	0,066672	0,066672	CUSTOMER CAPITAL KINERJA	-> 6,336,064
HUMAN CAPITAL KINERJA	->	- 0,005604	0,012495	0,101908	0,101908	HUMAN CAPITAL KINERJA	-> 0,054989
STRUCTURAL CAPITAL KINERJA	->	0,448266	0,433307	0,081962	0,081962	STRUCTURAL CAPITAL KINERJA	-> 5,469,174

